

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh marketingové strategie sportovního centra

Marketing Strategy Design in Sports Centre

Student: Bc. Andrea Martincová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Baránek, Ph.D., DiS.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh,
vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne

.....

Velmi děkuji Ing. Petru Baránkovi, Ph.D., DiS za odborné vedení práce a mnoho cenných rad a podnětů.

Děkuji Ing. Petru Kleinovi za konzultace, připomínky a vstřícný přístup ze společnosti SC Ostrava, a.s.

Obsah

1	Úvod	1
2	Charakteristika společnosti	2
2.1	Historie firmy	2
2.2	Současnost firmy.....	2
3	Teoretická východiska marketingového strategického plánování	9
3.1	Strategický marketing.....	9
3.1.1	Strategické marketingové řízení.....	10
3.1.2	Strategické marketingové plánování	10
3.2	Parciální přístupy v marketingové strategii.....	14
3.2.1	Strategie podle Kotlera	14
3.2.2	Strategie podle Ansoffa.....	15
3.2.3	Strategie podle Portera	17
3.2.4	Metoda ABC.....	18
3.2.5	BCG matice.....	19
3.2.6	GE matice	20
3.2.7	SWOT analýza.....	21
3.3	Marketingový mix služeb.....	22
4	Metodika sběru dat.....	27
4.1	Přípravná fáze.....	27
4.1.1	Definování problému.....	27
4.1.2	Cíl a obsah výzkumu.....	27
4.1.3	Formulace hypotéz	27
4.1.4	Plán marketingového výzkumu	28
4.1.5	Časový harmonogram.....	28
4.2	Realizační fáze	29
5	Analýza výsledků	31
5.1	Analýza stávajícího zákazníka	31
5.2	Spokojenost zákazníků	37
5.3	Marketingové aktivity.....	43
6	Návrh marketingové strategie sportovního centra.....	51
6.1	Doporučení dle vybraných prvků 7P	51

6.1.1	Služba	51
6.1.2	Místo	52
6.1.3	Lidské zdroje.....	52
6.2	Návrh marketingové komunikační strategie	53
6.2.1	Cíl	53
6.2.2	Cílové skupiny.....	53
6.2.3	Marketingový komunikační mix	54
6.2.4	Načasování marketingové strategie.....	57
6.2.5	Rozpočet.....	58
6.2.6	Kontrolní mechanismy	58
7	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk	64
	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	65
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	66
	Přílohy	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

V současnosti, kdy svět zmítá hospodářská recese a firmy pociťují ekonomický pokles, je více než kdy dříve, nezbytně nutné poznat nejen své konkurenty, ale také zákazníky. Firma, která neví kdo jsou její klienti, jaké mají požadavky a preference, může jen velmi stěží uspokojit jejich přání. V důsledku toho zažívá odliv zákazníků a s nimi spojené také nižší příjmy.

Mnoha firmám se zdá zbytečné platit marketingové výzkumy a investovat do marketingové komunikace. Avšak jen díky výzkumu může firma poznat svého zákazníka a nabídnout mu vysoce kvalitní produkty, které uspokojí jeho požadavky na co nejvyšší úrovni. Takto vynaložené finanční prostředky pomohou managementu lépe zacílit marketingovou komunikaci a oslovit tak zákazníky nové. Firma tak vlastně ušetří, jelikož nevynakládá peníze na zbytečnou marketingovou aktivitu, která nepřinese požadovaný výsledek.

Jak vyplývá z výše uvedeného, vytvoření marketingové strategie je pro společnost klíčovou záležitostí. To byl také důvod, proč jsem se rozhodla zabývat se tímto tématem ve své diplomové práci. Ke spolupráci jsem si zvolila společnost SC Ostrava, a.s., jejímž předmětem podnikání je poskytování služeb sportovního využití. Vzhledem k tomu, že jsem v této firmě pracovala zhruba rok na pozici recepční, měla jsem tak možnost poznat prostředí firmy, ale i chod celého sportovního areálu. Zajímavou zkušeností se tak pro mě staly nejen přístupy managementu k marketingové komunikaci, ale také komunikace směrem k zákazníkům a zaměstnancům firmy.

Cílem diplomové práce je změřit spokojenost zákazníků se službami poskytovanými SC Ostrava, a.s. Na základě zjištěných výsledků bude navržena marketingová strategie, vedoucí k větší spokojenosti zákazníků a větší konkurenceschopnosti firmy, s důrazem na marketingovou komunikaci. K dosažení stanoveného cíle využiji marketingový výzkum, který bude probíhat formou osobního dotazování a bude realizován v prostorách firmy. Předmětem výzkumu bude zkoumání spokojenosti zákazníků s nabízenými službami, s recepcí a webovými stránkami společnosti. Zároveň bude zjišťováno, z jakých zdrojů se zákazníci o SC Ostrava dozvěděli, co je pro ně důležité při výběru sportovního zařízení a jaká marketingová média na ně působí.

2 Charakteristika společnosti

Cílem kapitoly je seznámení s historií a současností firmy SC Ostrava, a.s. a přehled jejích konkurentů.

2.1 Historie firmy

Firma SC Ostrava, a.s. byla založena v roce 2003 pod názvem SC NH-TRANS, a.s.

V roce 2007 byla společnost přejmenována na Sportovní centrum Ostrava, a.s.

Předmět podnikání: Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici, organizování sportovních soutěží, hostinská činnost, pronájem a půjčování věcí movitých, specializovaný maloobchod, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, realitní činnost.

ZK: 83 800 000,- Kč

Akcie: Kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Vedení firmy: Předseda představenstva - Ing. Petr Klein
Členové představenstva - František Najšel, Renata Horáková
Předseda dozorčí rady - Lešek Sargánek
Členové dozorčí rady - Kateřina Matznerová a Kamila Zoubková [22]

Logo firmy:



Obrázek 2.1 Logo Zdroj: [31]

2.2 Současnost firmy

Poloha

SC Ostrava se nachází v samém centru Ostravy, nedaleko městské radnice. Sportovní areál se rozkládá nedaleko Komenského sadů, na ulici Budečská 3214/4. Strategická poloha v centru, předurčuje SC Ostrava k vysoké

návštěvnosti zákazníků, jednak z důvodu dobré dostupnosti a jednak z důvodu ojedinělosti nabídky tenisových kurtů v centru města. V blízkosti se nachází trolejbusová zastávka Hornická poliklinika. Při dopravě autem je možno zaparkovat v přilehlých ulicích nebo přímo na parkovišti příslušející SC Ostrava. Parkovné je zdarma.

Služby

Sportovní centrum poskytuje mnoho různých způsobů sportovního vyžití, vhodné jak pro rekreační hráče tak pro profesionály. Zákazníci si mohou vybrat mezi tím, zda si chtějí zahrát tenis, squash, bowling či badminton. Pro posílení fyzické kondice je k dispozici fitness s mnoha různými posilovacími stroji. Pro zákazníky hledající spíše relaxaci, uvolnění a regeneraci je určena relaxační zóna nebo mohou využít bohatou nabídku různých typů masáže. Mezi další poskytované služby patří drobný doplňkový prodej na recepci, prodej a půjčovna sportovních potřeb, sportovní servis a restaurace.

- **Tenis**

SC Ostrava má bohatou tenisovou historii a hlavní službou jež je nabízena v tomto sportovním komplexu je právě tenis. V nabídce je celkem 9 kurtů, z toho 6 venkovních antukových kurtů a 3 vnitřní kurty v hale. Krytá hala je umístěna hned vedle hlavní budovy, její jedna část je prosklená s výhledem do zeleně Komenského sadů. Tato prosklená strana navozuje pocit spojení s přírodou venku, nevyvolává ve sportovcích pocit stísněnosti a propouští dostatek světla. Součástí haly je také prosklená krytá tribuna, která nabízí výhled na všechny 3 tenisové kurty a je snadno přístupná z prvního patra hlavní budovy. Kapacita tribuny je cca 50 lidí. V zimní sezóně, která začíná 1.11. a končí 21.4. je zákazníkům k dispozici 5 tenisových kurtů – 3 vnitřní a 2 venkovní kurty umístěné v nafukovací hale na antuce.

V SC Ostrava působí také Tenisový klub jehož hráči se pravidelně umísťují na předních příčkách tenisových soutěží. Tenisový klub pořádá dětské, dorostenecké a juniorské soutěže a také letní tenisové tábory. Součástí je také tenisová akademie, která je určena pro všechny věkové a výkonnostní kategorie. Většina účastníků jsou děti a mládež, kterým je přizpůsobena organizace výuky. Tenisový rok začíná i končí současně se začátkem a koncem školního roku.

Zájemci o výuku tenisu se zařazují do několikátýdenních programů a ve všech programech je upřednostňována výuka v menších skupinách.

- **Badminton**

Hráči tohoto raketového a na oblibě stále stoupajícího sportu si přijdou na své vždy v letní sezoně, která trvá od 21. dubna do 1. listopadu. V tomto období jsou hráčům badmintonu k dispozici tři hrací plochy umístěné na jednom tenisovém kurtu uvnitř v hale.

- **Squash**

Návštěvníkům preferujícím squash nabízí SC Ostrava 2 squashové kurty s kvalitní povrchovou úpravou. Působí zde squashový klub Squash klub Ostrava, jehož součástí je Junior Squash Academy, ve které v současné době aktivně působí bezmála 50 juniorských hráčů všech věkových kategorií. Klub disponuje širokým trenérským zázemím, působí zde 6 trenérů, kteří jsou k dispozici především juniorské mládeži a sportovním hráčům.

- **Fitness**

Mezi další služby poskytované SC Ostrava patří fitness, jež je zákazníky bohatě využíván. Posilovna s velkou zrcadlovou stěnou nabízí několik posilovacích strojů, rotoped, běhací pás, žíněnku na protahovací cviky a několik různě těžkých činek. Fitness je určeno pro všechny výkonnostní a věkové kategorie.

- **Bowling**

V prvním patře hlavní budovy je umístěn bowling. Zákazníkům jsou k dispozici dvě bowlingové dráhy a zhruba 15 míst k sezení. Hned vedle bowlingu je umístěn malý salonek s barem, jehož kapacita může být až 70 míst k sezení. Pořádají se zde různé společenské akce, firemní večírky nebo rodinné oslavy.

- **Relax zone**

Po náročném sportovním vyžití je možno relaxovat prostřednictvím sportovní masáže nebo využít bohatou nabídku relaxační zóny. Relax zone nabízí finskou saunu, infra saunu a whirlpool. Infra sauna je zejména vhodná k celkové regeneraci organismu, především namožených svalů.

- **Restaurace**

Restaurace, jež je součástí komplexu, je umístěna mezi tenisovými kurty. Vzhledem k dispozičnímu řešení, kdy kromě strany s barovým pultem jsou stěny restaurace prosklené, nabízí se tak výhled na hrající hráče. Kapacita zařízení je 50 míst k sezení. Návštěvníci pak zejména v letních měsících uvítají možnost posezení na venkovní zahrádce, která může uspokojit až 35 lidí. Součástí nabídky jsou také výhodná polední menu podávaná od pondělí do pátku. V restauraci je možno uspořádat firemní večírky, rodinné oslavy, svatby, rauty, školení apod.

- **Masáže**

Masáže jsou poskytovány v hlavní budově a zákazníci mají na výběr jak z klasických tak sportovních masáží.

Zázemí

Při vchodu do objektu se zákazníci ocitnou na recepci. Zde probíhá objednávání kurtů a jejich placení. Je zde zároveň půjčovna a prodejna sportovního vybavení pro tenis, squash, badminton a volný čas: sálová obuv, rakety, omotávky, potítka, squashové brýle, pouzdra na rakety atd. Další zboží je možné si objednat v prodejně ProTennis jež sídlí hned vedle recepce. V nabídce jsou produkty značek Dunlop, Wilson, QM, Head, Volkl. Na recepci je rovněž možno si zakoupit různé druhy iontových nápojů, cereálních tyčinek a dalších pochutin.

Rezervace

Objednávky kurtů lze provádět telefonicky na pevné lince 595 131 950, mobilním telefonem 724 233 626 nebo prostřednictvím on-line objednávání na www.scostrava.cz. Rušení kurtů probíhá buď prostřednictvím webových stránek nebo po telefonu, vždy 6 hodin před začátkem rezervace, v případě stálé rezervace, 24h předem. Jakékoli dotazy zodpoví personál recepce, je možné se dotazovat také prostřednictvím emailu info@scostrava.cz.

Permanentky

Hodnota k čerpání	Prodejní cena
1100 Kč	1000 Kč
3500 Kč	3000 Kč
6000 Kč	5000 Kč

Tabulka 2.1 Permanentky zdroj: [31]

Zaměstnanci

Firma SC Ostrava zaměstnává celkem 13 osob. Z toho je 5 recepčních, které se střídají v pravidelných intervalech. Vzhledem k tomu, že centrum má otevřeno 7 dní v týdnu od 6:00 do 23:00, jsou dvě recepční na stálý pracovní poměr a 3 brigádně. Dále jsou ve firmě zaměstnány 3 uklízečky, 2 správci, kteří se starají o technické záležitosti kolem budovy a v letní sezóně také o úpravu antukových kurtů. Technickohospodářští pracovníci jsou zastoupeni 1 účetní, 1 ekonomickým pracovníkem a 1 ředitelem.

Konkurence

Na území města Ostravy se nachází mnoho sportovišť, jako jsou atletické a zimní stadiony, víceúčelové sportovní haly, tenisové kurty, squashové kluby, kryté bazény, koupaliště a další sportovní zařízení.

Vyznavači cyklistiky si mohou vybrat z bohaté nabídky cyklotras a cyklostezek, které Ostravu protínají. Jejich síť se stále rozvíjí a nabízí spoustu zajímavých tras a okruhů, jenž vedou k přírodním a historickým památkám či umožňují zajímavou projížďku.

Bohaté příležitosti pro využití volného času poskytuje okolí Ostravy. Pohoří Beskydy a Jeseníky, která leží cca 30 km a 60 km od Ostravy se vyznačují dobrými podmínkami pro lyžování v zimním období a v období jaro až podzim poskytují dostatek příležitostí pro pěší turistiku, cykloturistiku a rybaření. Z Ostravy do Beskyd vyjíždí od května do září cyklobus, který je určen především pro přepravu cykloturistů s jízdními koly a pěších turistů, ale i všech ostatních cestujících. V zimních období je k přepravě připraven Skibus.

V okolí Ostravy se rovněž nacházejí tři sportovní letiště, Zábřeh u Dolního Benešova, vzdálený 20 km od Ostravy, Frýdlant, vzdálený 30 km a Krnov, vzdálený 55 km. Hráči golfu, kteří pro svůj koníček potřebují dokonale upravený a na prostor náročnější terén, mohou zamířit na hřiště v zámeckých parcích v zámeckém parku v Šilheřovicích u Ostravy či na vzdálenější hřiště v Čeladné, Ropici a Ostravici. Přibližně 10 km od Ostravy se také nachází velmi oblíbené golfové hřiště v Kravařích.

Ostrava je rovněž místem konání mnoha vrcholových sportovních evropských i světových šampionátů (v ledním hokeji, házené, vzpírání, volejbalu, krasobruslení, tenisu – prestižní turnaj Davis Cup, kulturistice atd.). Každoročně se zde pořádá mezinárodní atletický mítink Zlatá tretra obsazovaný nejlepšími atlety světa.

V roce 2004 se Ostrava stala spoluorganizátorem Mistrovství světa v ledním hokeji, zápasy se konaly v ČEZ ARENĚ – v jedné z největších a nejmodernějších víceúčelových hal v České republice. V roce 2005 se v Ostravě konalo Mistrovství Evropy ve futsalu. Začátkem roku 2006 zde proběhl Pohár mistrů evropských zemí ve florbalu. Ve třetím červencovém týdnu roku 2008 se krajská metropole stane dějištěm 4.akademického mistrovství světa v baseballu. [19, 26]

<i>Koupaliště</i>	13
<i>Kryté bazény</i>	10
<i>Hřiště</i>	163
<i>Tělocvičny</i>	131
<i>Stadiony otevřené</i>	9
<i>Stadiony, haly kryté</i>	6
<i>Zimní stadiony</i>	4
<i>Střelnice</i>	2
<i>Ostatní sportovní zařízení</i>	68

Tabulka 2.2 Přehled sportovišť v Ostravě Zdroj: [35]

Vybraná tenisová konkurence

TJ Mittal Ostrava

Tělovýchovná jednota Mittal Ostrava sídlí na ulici Varenská, hned vedle nákupního centra Futurum. Nabízí krytou tenisovou halu s japexovým povrchem

bez hlediště pro diváky a 13 venkovních antukových tenisových kurtů a 1 cvičnou stěnu. [34]

Tenisová škola Luděk Kubáň

Sídlo společnosti je v Ostravě Porubě na ulici Slavíkova. V nabídce jsou 3 antukové kurty, které jsou v zimě přebudovány na krytou nafukovací halu. [33]

Tenis centrum Ostrava

Sportoviště se nachází na ulici Fráni Šrámka, areál Ostravské univerzity. V blízkosti se nachází Mariánského náměstí. Nabízí 3 antukové kurty, v zimě kryté nafukovací plachtou. [32]

Kentaur Sport

Jedná se o areál atletického stadionu v Ostravě – Vítkovicích. Tenis je možné si v létě zahrát na 9 antukových dvorcích, v zimě je k dispozici 1 dvorec v pevné hale a 3 dvorce v přetlakové hale na antuce. [28]

Sportovní areál Poruba - Sareza

Sídlí na Skautské ulici v Ostravě Porubě. Nabízí tenisový areál se 7 kurty a cvičnou stěnou. V zimě k dispozici nafukovací hala s jedním dvorcem. [29]

Cílem této práce je změřit spokojenost zákazníků se službami poskytovanými SC Ostrava. K dosažení stanoveného cíle bude zkoumána spokojenost s nabízenými službami, s recepcí a webovými stránkami. Zároveň bude zjišťováno z jakých zdrojů se zákazníci o SC Ostrava dozvěděli, co je pro ně důležité při výběru sportovního zařízení a jaké marketingové nástroje na ně působí. Na základě zjištěných výsledků budou navržena opatření vedoucí k větší spokojenosti zákazníků a větší konkurenceschopnosti firmy s důrazem na marketingovou komunikaci.

3 Teoretická východiska marketingového strategického plánování

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky marketingové komunikace, konkrétně se zaměřením na marketingové strategické řízení a plánování a identifikací parciálních přístupů v marketingových strategiích. Rovněž je zde zmíněn marketingový mix služeb a jednotlivé složky marketingového komunikačního mixu.

Teoretická část je východiskem pro část praktickou.

3.1 Strategický marketing

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, která se vztahuje k marketingovým činnostem a funkcím. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Marketing na strategické úrovni klade důraz na problematiku rozvoje poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image firmy ve spojení s jejími cíly a úkoly, rozhodování o jednotném nebo členěném marketingu. V úvahu jsou tedy brány nejen současné okolnosti.

Jedná se o proces, spojený zejména s charakteristikou silných a slabých stránek firmy a analyzováním příležitostí a ohrožení. Včetně analýzy faktorů konkurence a prognózování budoucích trendů vývoje. Tyto skutečnosti ovlivňují celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a trhů, na kterých firma působí. Strategický marketing se podílí na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií.

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotku ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Snaží se, aby firmy plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím mimo firmu a usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí. Předpokladem je dostatečná znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody a výsledků marketingové situační analýzy, jež představují klíčové prvky z hlediska volby a formulování

vhodných strategií. Strategické myšlení by měli přijmout za své všichni zaměstnanci firmy, nejen management. [6, 7]

3.1.1 Strategické marketingové řízení

Strategický řídicí proces se skládá z činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánů společnosti a jeho realizaci. Cílem je dlouhodobé usměrňování činností firmy tak, aby bylo naplněno její poslání a zajištěny cíle. V konkurenčním boji vítězí ten, kdo nejlépe dokáže předvídat budoucí vývoj a včas na něj zareagovat provedením nezbytných opatření. Důležitou součástí strategického řízení je porozumění trhům a zákazníkům, což v konečném důsledku znamená implementování marketingu. Takový způsob řízení je marketingovým řízením.

Proces strategického marketingového řízení obsahuje analýzu marketingových příležitostí, výzkum a výběr cílových trhů. Navržené a naplánované marketingové strategie mají za cíl vytvářet změny, jež uspokojí jak jednotlivce tak firmy. Marketingové činnosti musí být průběžně kontrolovány a na základě zjištěných údajů zefektivňovány. [6, 7]



Obrázek 3.1 Strategické řízení Zdroj: [21]

3.1.2 Strategické marketingové plánování

Je-li marketingová strategie odsouhlasena vedením firmy, lze přikročit k marketingovému plánu. Strategické marketingové plánování je součástí

strategického plánování firmy, které pracuje s marketingovými ukazateli, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. V důsledku neustále probíhajících změn marketingového prostředí organizací se jedná o nepřetržitý proces. Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a firemních úkolů, jež je v souladu s celkovými a marketingovými cíly organizace. Představuje podstatnou část firemního plánování a pro každou organizaci je velmi prospěšné. Vede management k tomu, aby systematicky myslel na budoucnost a zdokonaloval vztahy mezi jednotlivými výkonnými složkami uvnitř firmy. Strategické plánování je nástrojem k vytváření budoucnosti organizace, plány pomáhají stanovit cíle a zpracovat strategii k jejich dosažení. Zdroj: [7, 16]

Plánování:

- koordinuje činnosti, které zabezpečují či napomáhají dosažení cílů v určitém časovém horizontu
- umožňuje lepší adaptabilitu zdrojů s ohledem na možnosti trhu
- pomáhá organizaci pohotově reagovat na změny v prostředí
- vytváří lepší možnosti pro kontrolní činnost
- marketingové plánování pomáhá objevit nové příležitosti na trhu

Hlavní etapy strategického marketingového plánování

1. Analýza stávající tržní pozice organizace

Podstatou je analýza současného tržního podílu organizace, velikosti a vlastností trhů a hodnocení produktů firmy zákazníky. V souvislosti s trhy, které organizace obsluhuje a na základě určení tržních segmentů jimž firma slouží a bude sloužit i v budoucnu, provádí tržní segmentaci. Zajímá se o silné a slabé stránky firmy. Zaměřuje se přitom na provozní problémy, využití personálních a finančních zdrojů, a to jak z hlediska kvantity, tak i kvality. Lze ji provádět jako vnitřní marketingový audit organizace. Analyzují se rovněž vnější faktory prostředí, jež organizaci obklopují (ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a legislativní prostředí). Analýze jsou podrobeni zákazníci, dodavatelské firmy a relevantní konkurence na daném trhu. Souhrnem uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je analýza SWOT.

2. Stanovení cílů organizace a cílů marketingu

Pro firmu je důležité stanovit si plán cílů, jichž chce dosáhnout, který nasměruje její činnost správným směrem. Nejdříve je zapotřebí vymezit poslání organizace. To znamená zdůvodnit její existenci a smysl její činnosti, stanovit hodnoty a zásady, které firma přijala za vlastní. Určit, kterým směrem se bude společnost nadále ubírat, z hlediska cílů a záměrů při uspokojování potřeb spotřebitelů. Cíle stanoví management, na základě požadavků jichž má být dosaženo v oblasti ziskovosti či prodejnosti. Cíle mohou být stanoveny také z hlediska kvality, personalistiky či motivace zaměstnanců a dohromady tvoří soustavu možných cílů. Stanovení marketingových cílů musí být v souladu se všeobecnými cíly organizace.

3. Identifikace a hodnocení strategických alternativ

Stejných cílů je možné dosáhnout různými cestami – za pomoci různorodých akčních plánů. Jejich výběr a stanovení je ovlivněno různými faktory. Proto si organizace vytváří a hodnotí možné budoucí scénáře vývoje, jak uvnitř organizace, tak uvnitř svého prostředí.

4. Zavádění zvolené strategie

Po výběru strategické cesty k dosažení cílů musí následovat operační (taktický) plán. Ten definuje míru a stupeň využití jednotlivých prvků marketingového mixu. Může se jednat například o taktiku stanovení ceny, zvolení distribučního kanálu, nebo změnu loga produktu a na něj navazující komunikační nástroje. Zvolená strategie se může týkat také práce se zaměstnanci, řízení materiálního prostředí či vytváření balíčků služeb.

5. Sledování a kontrola

Neoddělitelnou součástí strategického marketingového plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů tak, aby stanovených cílů bylo skutečně dosaženo. [3, 16]

Prvky marketingového plánování



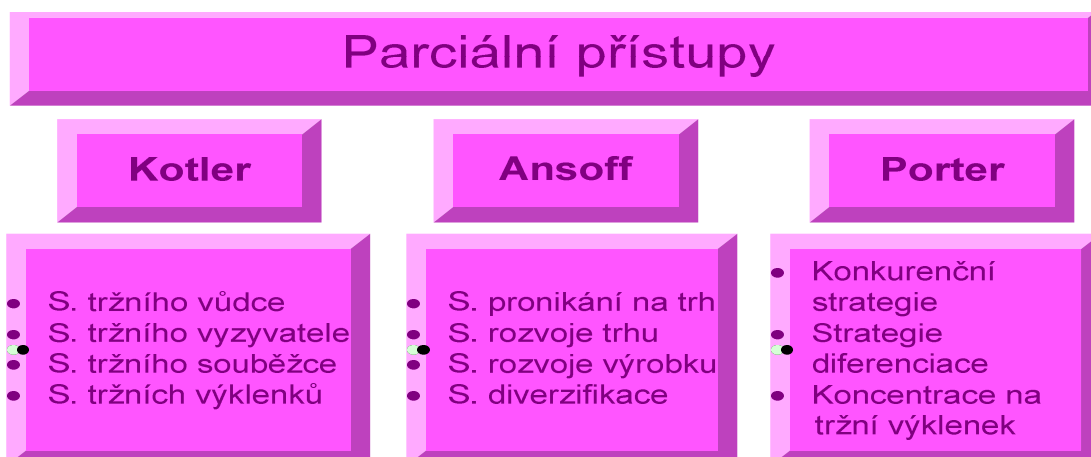
Obrázek 3.2 Marketingové plánování Zdroj: [16]

V procesu strategického plánování má marketing osobité postavení. Toto postavení vyplývá z podstaty marketingu jako filozofie organizace orientované na zákazníka. Marketing poskytuje pro strategické plánování organizace potřebné tržní informace, pomáhá stanovit podnikatelské cíle, stejně jako návrhy možných rozvojových strategií.

Strategický plán svou formou a strukturou vymezuje postavení marketingu v dané konkrétní organizaci a tím i její postavení vůči zákazníkům. Vztah mezi marketingovým plánem a plánem organizace je dvoustranný. Marketingové informace, užívané pro analýzu prostředí organizace, slouží jako zpětná vazba a na jejich základě dochází k úpravám celkových plánů. Z nich pak opět vycházejí plány marketingového mixu organizace. Celý plánovací proces probíhá v podstatě hierarchickým způsobem.

Ve firmách jež působí na trzích kde je malá konkurence nebo kde je jejich produkční kapacita omezena, se marketingové plány zpravidla od celkových plánů organizace neliší. Totéž platí také o organizacích poskytujících veřejné služby. Potřeba marketingového středně až dlouhodobého strategického plánování má v různých organizacích různý význam. S růstem velikosti organizace roste i rizikovost podnikání v měnícím se prostředí. Míru rizika lze omezit znalostmi tohoto prostředí, jejich projekcí do budoucna a navazujícím stanovením cílů a strategie organizace. [1, 11, 16]

3.2 Parciální přístupy v marketingové strategii



Obrázek 3.3 Marketingové strategie dle autorů

3.2.1 Strategie podle Kotlera

Strategie zaměřující se na velikost tržního podílu vytvořil Phillip Kotler. Sestavil čtyři základní strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace.

Strategie tržního vůdce

Vůdce je firma s největším tržním podílem na trhu, která se snaží si tuto pozici udržet nebo posílit. Většinou získala tuto pozici, protože byla první na trhu. Udržení tržního podílu je možné nepřetržitou inovací, udržováním nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér pro konkurenty či jiných bariér nebo nalezením tržní mezery. Rozšíření celkového trhu je možné získáním nových skupin zákazníků, novým účelem použití výrobků či častějším užitím. Jinou možností je uvést na trh novou značku.

Strategie tržního vyzyvatele

Účelem této strategie je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo na úkor malých či menších podniků na stejném trhu. Tržní vyzyvatel zaujímá většinou druhou pozici na trhu. Zvýšení tržního podílu je založeno buď na nabídce špičkových výrobků a výrobových inovací nebo na nižších cenách a menší jakosti než má tržní vůdce.

Strategie tržního následovatele

Firmy v odvětví neusilují o vedoucí postavení neboť všichni nemohou konkurovat tržnímu vůdci. Následovatel buď napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy, aniž by sám něco vymyslel,

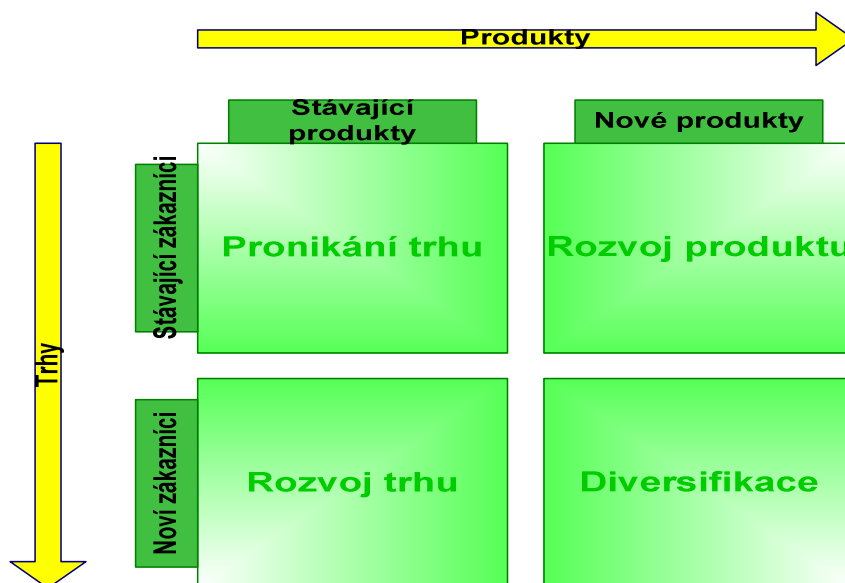
nebo kopíruje některé záležitosti, ale udržuje přitom odlišnosti. Další možností je, že následovatel přebírá výrobky od vedoucí firmy, upravuje je a často zdokonaluje. Může si vybrat jiné trhy a pak se z něj může stát vyzyvatel.

Strategie vyhledávající tržní mezery "

Firma se nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho určitou část. Tato strategie je vhodná pro menší podniky obhospodařující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní. [1, 2]

3.2.2 Strategie podle Ansoffa

Je to analytické metoda, která byla pojmenována po Igoru Ansoffovi (který ji poprvé zveřejnil ve své knize o strategii firem v r. 1956), poskytuje přehled o možnostech jak překonat existující problémy ve formě tzv. výpadků. Lze ji znázornit graficky: viz obrázek 2.4.



Obrázek 3.4 Ansoffova matice

V levém horním kvadrantu jde o nabídku stávajících výrobků, současným zákazníkům. Jedná se o nejbezpečnější oblast působení avšak předpokládá se podrobná znalost jak produktu, tak trhu. Riziko se zvyšuje s přibližováním se jak dolnímu levému, tak hornímu pravému kvadrantu. Nejvíce riskantní je pravý dolní kvadrant. Ten znamená odvážnou taktiku, jelikož se firma rozhodne dodávat nový výrobek na nový trh.

Prvotní úsilí bude orientováno na prodej současných výrobků na stávajících trzích. O tom jak se firma dále rozhodovat poskytnou výsledné informace analýzy

SWOT. Záleží na schopnostech firmy výrobky vytvářet, vyrábět, prodávat, na jejích znalostech tržních podmínek a konkurence.

Strategie pronikání trhu

Tato strategie spočívá v zesílení marketingových aktivit při zvýšení rozsahu tržního podílu na stávajícím trhu. Snahou je zvýšení spotřeby výrobků stávajícími zákazníky. Dále jde o získání nových spotřebitelů, tj. získat zákazníky konkurence účinnější propagací, nalezením nedostatků u konkurence, rozšiřováním prodeje, nižšími cenami a nalákat potencionální zákazníky, kteří zatím výrobky firmy nepoužívají.

Tato strategie je možná, pokud trh rychle roste, je dostatečně velký a je šance získat další tržní podíl na úkor konkurentů. Pokud firma již má velký tržní podíl, musí zvážit, zda nedosáhne větší návratnosti rozšířením nabídky výrobků a služeb.

Strategie vývoje výrobku

Strategie je založena na vyvinutí nových výrobků pro stávající trhy, na kterých již firma působí. Cílem je přijít s něčím novým na současný trh, např. zvýšením kvality nebo novým designem stávajícího výrobku, vývojem nového výrobku, který reaguje na nové potřeby zákazníků na současných trzích.

Tato strategie je vhodná, pokud má firma silný tržní podíl na určitém trhu. Strategie může být důvodem pro akvizici jiné firmy, či pro navázání spolupráce s jinou firmou.

Strategie rozšiřování, rozvoje trhu

Smyslem strategie je nalezení jednoho nebo více nových trhů pro stávající výrobky. Firma působící na spotřebitelském trhu se rozhodne přejít na trh organizací, hledá nové marketingové cesty, nové trhy pro současné výrobky.

Strategie diverzifikace

Strategie spočívá v zaměření podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy. Tato strategie je riskantní, neboť se jedná o nové výrobky, které nejsou vyzkoušené, a firma si nemůže být jistá, že s těmito výrobky uspěje. [23]

3.2.3 Strategie podle Portera

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaellem Porterem, proto se jim někdy říká také Porterovy strategie nebo generické strategie.

Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonné a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, odlišení (někdy označenou jako strategie vůdčí pozice v jakosti). Třetí možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.

Podnik s nejnižšími náklady (vedoucí pozice v nákladech)

Účelem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší cenu či za cenu nižší než nabízí konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky.

Tato strategie je realizovatelná v případě hromadné výroby, u standardizovaných výrobků u nichž není možná diferenciaci a které jsou akceptovány většinou spotřebitelů. Firmy musejí být dobré ve výrobě, při nákupu, distribuci, v marketingu a v jiných činnostech, aby dosáhly úspor nákladů.

Diferenciaci, odlišení výrobku či služby

Účelem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek. Náklady při této strategii nehrají hlavní roli, firma si určuje vyšší cenu, která odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu. Organizace se soustředí na dosažení výkonu v oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celek.

Tato strategie je uskutečnitelná tehdy, pokud jsou výrobky odlišné a nedají se jednoduše napodobit, zákazníci mají různorodé potřeby, dokážou diferenciaci ocenit a jsou ochotni za ni zaplatit.

Koncentrace, zaměření

Firma se zaměří na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Zaměří svou pozornost na skulinu na trhu, atraktivní segment neboli nische segment. Pozornost pak soustředí buď na nízké náklady nebo diferenciaci. Snaží se co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníků. Taková firma dává přednost tomu, mít velký podíl na malém trhu, než malý podíl na velkém trhu.

Strategie zaměřené na růst portfolia

Organizace poskytující produkty se pohybují většinou ve značně konkurenčním prostředí s často se měnícími požadavky spotřebitelů. Proto se může stát, že se jejich produkty časem stanou nezajímavé, nebo i nepotřebné, pokud klesne kupní síla spotřebitelů. Proto by se organizace neměly spoléhat na jednotlivý produkt a jednotlivý trh. Měly by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení. Většina firem poskytuje více různých druhů služeb či výrobků, různým tržním segmentům zákazníků. Pokud manažeři znají ziskovost každé služby či výrobku ve svém portfoliu, a jeho podíl na celkové ziskovosti firmy, mohou plánovat budoucí hodnotu portfolia z hlediska budoucích příjmových toků.

Role analýzy portfolia

- Slouží k posouzení tržního postavení a ziskovosti výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky nebo skupinkami výrobků v rámci společnosti.
- Slouží top managementu jako podklad při stanovení optimální struktury podnikového portfolia, při rozhodování o finančních prostředcích, při stanovení strategií přispívajících nejúčinněji k dosažení firemních cílů ve sledovaném časovém období.
- Napomáhá rozhodnutí, které výrobky podpořit v růstu a které stáhnout z trhu. [1, 2, 10, 14]

3.2.4 Metoda ABC

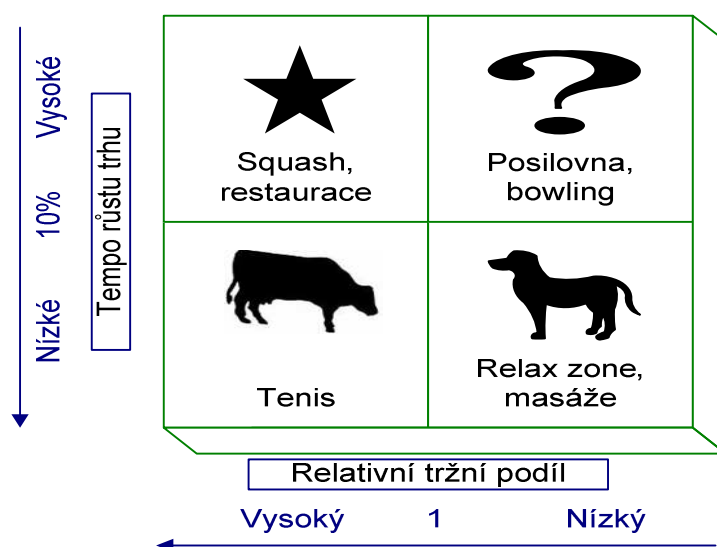
K hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia slouží metoda ABC (Activity Based Costing), vycházející ze skutečnosti, že ne všechny služby, které organizace nabízí, přinášejí stejné příjmy či stejný zisk. Rozděluje služby do tří skupin:

- ❖ Služby A (60 – 80% příjmů) jsou považovány za velmi důležité, počet těchto služeb je nejmenší, tvoří 10 – 15% celkového portfolia.
- ❖ Služby B (15 – 20% příjmů) představují důležité služby, jejich podíl činí 15 – 20% v celkovém portfoliu.
- ❖ Služby C (10 – 15% příjmů), nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60 – 80%. Přednostně je nutné rozvíjet služby typu A.

Důležitým prvkem řízení portfolia je rozložení rizika závislosti poptávky po službách na podnikatelském cyklu. Organizace poskytující služby by měla v rámci své strategie pozorně sledovat vývoj efektivnosti jednotlivých složek portfolia, tedy služeb, které nabízí. Podle výsledků pak může účinně přidělovat prostředky na využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. [2]

3.2.5 BCG matice

BCG matice byla vytvořena firmou Boston Consulting Group, aby pomohla firmám analyzovat jejich obchodní jednotky nebo výrobkové řady. Viz obrázek 2.5.



Obrázek 3.5 BCG matice

Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti:

- Vertikální osa – **očekávaná míra růstu trhu**: rozlišujeme rychle nebo pomalu rostoucí trhy. Vyšší míra růstu je doprovázena nutností investovat peněžní prostředky. Míra tržního růstu je ukazatelem síly trhu, jeho budoucího potenciálu a také atraktivity pro budoucí konkurenty. Mezním bodem je 10% ročně. Míra růstu nad tímto bodem je označována za významnou.
- Horizontální osa – **relativní tržní podíl**: představuje pravděpodobné vytvořené peněžní prostředky. Při růstu tržního podílu se předpokládá, že bude vytvořeno více peněz. Rozlišujeme vysoký a nízký relativní tržní podíl – podíl firmy se posuzuje vůči jejímu největšímu konkurentu. Měřítka osy je logaritmické.

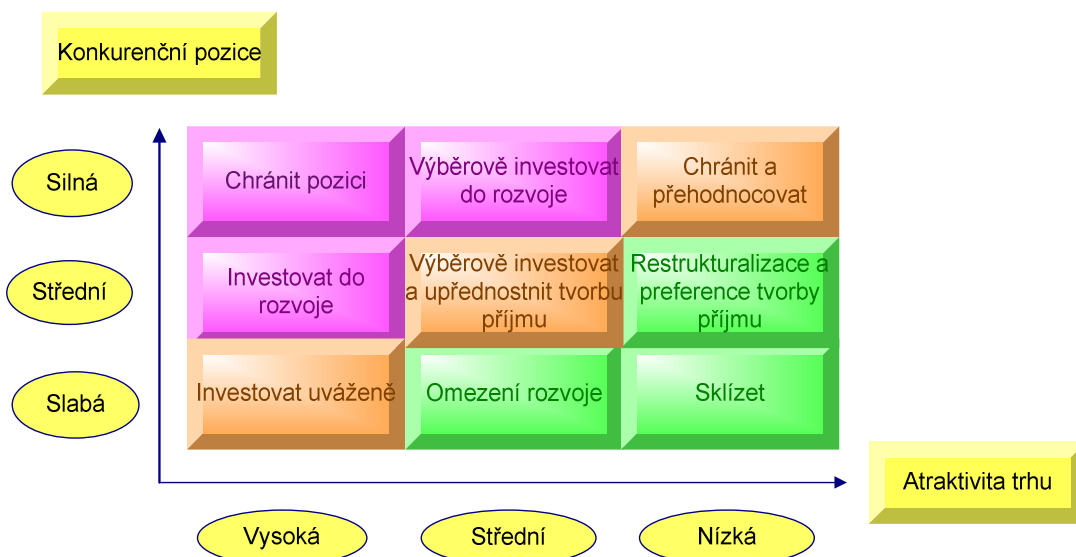
Základem tohoto modelu je myšlenka, že čím vyšší tržní podíl náš výrobek má nebo čím rychleji určitý trh roste, tím lepší je to pro naši firmu. Pozice výrobku nebo podnikatelské jednotky v této matici tedy vypovídá o spotřebě nebo tvorbě finančních prostředků na tento výrobek.

Matice je rozdělena do 4 kvadrantů z nichž každý představuje odlišný typ obchodu.

- **Otazníky** – výrobky s nízkým tržním podílem, ale operují na trhu s vysokým tempem růstu. Otazníky mají potenciál, ale vyžadují peněžní hotovost za účelem zvýšení tržního podílu na úkor silnějších konkurentů. Je třeba zvážit, zda investovat do otazníků, protože představují nejistou budoucnost. Mohou být ztrátové i ziskové.
- **Hvězdy** – když je otazník úspěšný stane se hvězdou, která má relativně vysoké postavení vůči ostatním konkurentům a operuje na trhu s vysokým tempem růstu. Je třeba vynaložit velké finanční prostředky na udržení pozice. Hvězdy jsou ziskové. Očekává se, že v budoucnu se po snížení tempa růstu stanou peněžními kravami.
- **Peněžní krávy** – peněžní nebo také dojné krávy mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu trhu. Jsou to zralé úspěšné produkty, které nepotřebují velké množství investic. Produkuje velkou peněžní hotovost, která je používána k financování ostatních skupin, zejména hvězd.
- **Psi** – produkty s nízkým relativním tržním podílem na málo atraktivním trhu s nízkým tempem růstu. Většinou přinášejí nízké zisky, někdy ztráty. Je třeba zvážit, zda je omezit nebo zastavit, zejména pokud nejsou perspektivní. [1]

3.2.6 GE matice

Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční pozice“. Na rozdíl od BCG portfolio tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, ale jsou komplexem působících dílčích faktorů.



Obrázek 3.6 GE matice

Atraktivita trhu zahrnuje tyto dílčí faktory: tržní růst a velikost trhu, kvalitu trhu, ziskovost oboru, stabilitu prodeje a cen, náročnost a dostupnost vstupů a situaci v okolí firmy. Faktor „konkurenční pozice“ je vyjádřen dílčími faktory: relativní pozice na trhu, relativní výrobní potenciál, pozice v distribuci a efektivnosti marketingové komunikace, ziskovostí a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru a relativní schopností managementu.

Přednost metody GE spočívá v tom, že zařazení do určitého pole předchází ohodnocení nejčastěji pomocí bodového ocenění s propočtem vážených průměrů, kde vahami je významnost daného dílčího faktoru. Ve srovnání s maticí BCG je výhodou GE matice mnohem širší, realističtější pohled na problematiku života produktu. Nevýhodou matice GE je výběr kritérií a určení vah jednotlivých hodnocených faktorů jež je značně subjektivní. [7, 8]

3.2.7 SWOT analýza

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz, **S-W** a **O-T**:

- **SO** - využít silné stránky na získání výhody
- **WO** - překonat slabiny využitím příležitostí
- **SW** - využít silné stránky na obranu proti hrozbám
- **WT** - minimalizovat náklady a čelit hrozbám



Obrázek 3.7 Swot analýza Zdroj: [19]

Silné a slabé stránky firmy

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci ve firmě. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti zvýhodňující firmu vzhledem k trhu a konkurenci.

Příležitosti a ohrožení pro firmu

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy firmy a výrazně neovlivňují její vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do kterého firma spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí anebo aktivitu ohrožují, a proto je nezbytné sledovat vnější prostředí.

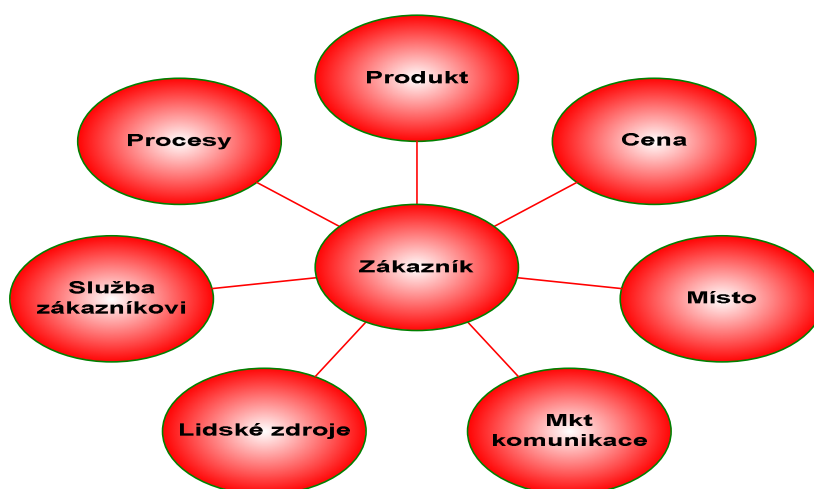
Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že podnik je může jen velmi stěží ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce závisí na intenzitě konkurence v odvětví, na složitosti či jednoduchosti vstupu na trh, na existenci a postavení substitutů na trhu a na síle a koncentraci kupujících a prodávajících. [11, 17]

3.3 Marketingový mix služeb

Marketingová koncepce může být realizována pomocí marketingového mixu, který představuje kombinaci dílčích složek marketingového mixu, jež ovlivňuje efektivitu podnikatelských aktivit.

Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivosti trhu. Marketingové sdělení se tak stává klíčovým útvarem,

který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo určených strategických cílů. [3]



Obrázek 3.8 Marketingový mix služeb

Při stanovení marketingového mixu služeb se vychází z rozšířeného marketingového mixu 7P. Základem je hodnocení a výběr faktorů pro stanovení marketingové strategie firmy. Výchozí krok při rozhodování o marketingovém mixu závisí jak na umístění služby, tak na tržních segmentech, kterým je služba určena. Výhoda spočívá v možnosti sladit všechny klíčové prvky, přičemž každý prvek má vliv na ostatní komponenty.

Produkt (Product)

Je to souhrn objektů nebo-li procesů, které přinášejí zákazníkovi určitou hodnotu. Dílčími kategoriemi představujícím dva typy produktu jsou zboží a služby. Produkt může být základní, představuje tak základní, obecnou službu. Očekávaný produkt se skládá z produktu základního a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává. Rozšířený produkt je hlavní oblastí diferenciací nabídky. Odlišuje tak poskytovatele služby přidáním hodnoty k základnímu produktu, kterými mohou být spolehlivost nebo odpovědnost. Potencionální produkt zahrnuje všechny přidávané vlastnosti a změny produktu, které přinášejí kupujícímu užitek.

Cena (Price)

Základním prvkem marketingového mixu služeb je cena. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a mají

také důležitou hodnotu při budování image. Cena služby signalizuje zákazníkovi kvalitu, odráží specifické vlastnosti služby, zohledňuje období sezónnosti či špičky. Cílem cenové politiky může být pouhé přežití, maximalizace zisku, maximalizace prodeje, prestiž nebo návratnost investic.

Místo (Place)

Představuje výběr způsobu a místa poskytování služby, což je významnou součástí vnímané hodnoty a užitku služby. Určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány. Výběr místa závisí na stupni interakce: buď jde zákazník k poskytovateli služby nebo poskytovatel k zákazníkovi nebo služba probíhá na dálku. Výběr místa je nejdůležitější tam, kde zákazník přichází k poskytovateli.

Marketingová komunikace (Promotion)

Zajišťuje komunikaci umístění služby zákazníkům a ostatním klíčovými trhy. Marketingová komunikace zvyšuje významnost služeb a může též přispět k její hmatatelnosti. Tím pomáhá spotřebitelům se lépe orientovat na trhu a hodnotit celkovou nabídku služeb. Promotion zahrnuje: reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, styk s veřejností, ústní podání, přímou rozesílku apod.

Lidské zdroje (People)

U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při jejich výrobě a dodávce. Lidé jsou součástí diferenciací nabídky. S jejich pomocí mohou firmy zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu.

Služba zákazníkovi (Physical evidence)

Pro zařazení služby zákazníkovi mezi základní prvky marketingového mixu existuje mnoho důvodů. Jsou to především rostoucí nároky spotřebitelů, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciací nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.

Procesy (Process)

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. [8, 10, 12]

Jednotlivé složky marketingové komunikace:

Reklama

Pod pojmem reklama rozumíme placenou formu neosobní jednosměrné masové komunikace, která se uskutečňuje prostřednictvím médií. Jejím cílem je informování spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. [8]

Reklama je pravděpodobně nejznámější a nejrozšířenější nástroj marketingové komunikace. Je to dáno širokou škálou a rozmanitostí forem reklamy, možnostmi jejich kombinací a uplatňováním nových nápadů, stejně tak jako schopností oslovit velké množství potenciálních zákazníků.

Mezi hlavní cíle reklamy patří především zvýšení poptávky a vyvolání nové či opakované koupě. Dalšími častými cíly, kterých chtějí společnosti prostřednictvím reklamy dosáhnout jsou tvorba značky, identifikace produktu, vytváření image firmy nebo výrobku, posílení finanční pozice firmy a také motivace vlastních pracovníků.

Úspěch reklamy je tvořen především strategií reklamy, tvořivostí a profesionalitou jejího zpracování. Aby byla reklama dobrá a úspěšná, určitě se neobejde bez dobré reklamní strategie. Jejím obsahem je rozhodnutí o cílech, kterých má být prostřednictvím reklamy dosaženo, rozhodnutí o cílové skupině, na kterou se má reklama zaměřit, rozhodnutí o výběru média, obsahu, stylu a charakteru zprávy atd. Strategie ukazuje reklamě směr a říká, kam jít.

Public relations

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. Public Relations má za cíl, vytvořit kladnou představu o firmě, o jejích aktivitách a výrobcích. [4]

Prostřednictvím PR si firma vytváří dobré vztahy k veřejnosti, a to prostřednictvím příznivé publicity, která zdůrazňuje dobrou image firmy. Firmy se tak snaží o budování dobrého jména firmy a vytváření pozitivních vztahů firmy se zákazníky. Vybudování a udržení péče o pozitivní obraz projevu společnosti jsou mimořádně důležité. Žádná firma si nemůže dovolit ignorovat veřejnost.

Veřejnost lze definovat jako skupiny lidí, kterým firma přímo neprodává své produkty či služby, ale o nichž se předpokládá, že ovlivňují názory na ni. [13]

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástroj nepřímé komunikace. Je využívána většinou organizací, včetně výrobců, distributorů, maloobchodníků, obchodních společností i neziskových společností. Prodejci používají komunikaci motivačního typu, aby přilákali nové zákazníky k vyzkoušení zboží, aby odměnili věrné zákazníky a aby zvýšili opakovanost nákupů příležitostných uživatelů.

Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky. Zatímco reklamy nabízejí důvod, proč nakupovat, podpora prodeje je podnětem k nákupu.

Podpora prodeje představuje určitou formu neosobní komunikace, která má za cíl zdůraznit produkt, zvýhodnit nabídku nebo ji učinit pro spotřebitele přitažlivější. Může se projevit v dočasné změně ceny, užitku nebo změně samotného produktu.

Podpora prodeje má přímou a nepřímou formu. Přímou podporu prodeje může představovat okamžitá odměna pro zákazníka, jakmile splní určité, předem stanovené podmínky nákupu. U nepřímé formy zákazník nejprve sbírá „doklady“ o nákupu zboží nebo známky, razítka, obaly apod. a teprve při předložení určeného množství těchto „dokladů“ vzniká nárok na odměnu. [4, 15]

Osobní prodej

Jedná se o formu osobní komunikace se zákazníky s cílem prodeje výrobku či služby. Je jedním z nejúčinnějších nástrojů komunikační politiky. Tento způsob komunikace ovšem vyvolává určité nároky na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují. Prodejci se snaží především zákazníky přesvědčit a je pro ně velice důležité umět se vcítit do pocitů zákazníka a umět si vytvořit důvěryhodnost.

Mezi největší výhodu osobního prodeje patří fakt, že prodejce je v přímém osobním kontaktu se zákazníkem a může přímo reagovat na jeho chování. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je prodejce schopen mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje komunikace ovlivnit zákazníka.

Tyto nástroje je ovšem nutné vybírat a vzájemně kombinovat s ohledem na konkrétní cílený segment trhu. Do komunikačního mixu se někdy také řadí přímý marketing, veletrhy, výstavy, sponzoring. Komunikační strategie řeší, jaké nástroje v jakém pořadí a s jakou intenzitou využít. [14, 15]

4 Metodika sběru dat

Kapitola zahrnuje charakteristiku přípravné fáze a úvod do realizační fáze marketingového výzkumu, který se týká zavedení nových marketingových strategií firmy SC Ostrava, a.s., pro níž je prováděn.

4.1 Přípravná fáze

4.1.1 Definování problému

Spokojenost zákazníků je prvořadým cílem každé firmy, protože jen ze spokojeného zákazníka se může stát zákazník věrný, který bude zároveň zdrojem pozitivních referencí o firmě ve svém okolí. Pro zajištění spokojenosti zákazníků je nutné znát jejich názor, jelikož jen tak je možné, aby firma odstranila své nedostatky a stala se konkurenceschopnější. Pokud firma pozná svého současného zákazníka, snáze pak přiláká nové, potenciální zákazníky.

4.1.2 Cíl a obsah výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je změřit spokojenost zákazníků se službami poskytovanými SC Ostrava. K dosažení stanoveného cíle bude zkoumána spokojenost s nabízenými službami, s recepcí a webovými stránkami. Zároveň bude zjišťováno z jakých zdrojů se zákazníci o SC Ostrava dozvěděli, co je pro ně důležité při výběru sportovního zařízení a jaká marketingová média na ně působí. Na základě zjištěných výsledků budou navržena opatření vedoucí k větší spokojenosti zákazníků a větší konkurenceschopnosti firmy s důrazem na marketingovou komunikaci.

4.1.3 Formulace hypotéz

- ✓ **H1** Pro zákazníky je nejdůležitějším kritériem při výběru sportovního centra cena služeb.
- ✓ **H2** Způsob, jakým zákazník provádí svou rezervaci, závisí na jeho věku.
- ✓ **H3** Vzhledem k charakteru nabízeného produktu, jimiž jsou služby, závisí celková spokojenost zákazníků na odborných znalostech a příjemném vystupování personálu, zejména recepčních.

Hypotézy byly stanoveny po dohodě a se souhlasem manažera společnosti, panem Ing. Petrem Kleinem.

4.1.4 Plán marketingového výzkumu

Metoda výzkumu

Prostřednictvím výzkumu byla získána sekundární a primární data.

Sekundární údaje zahrnují interní materiály společnosti SC Ostrava, informace získané četbou odborné literatury a návštěvou internetových stránek.

Primární údaje jsou údaje dosud nepublikované, získané osobními schůzkami s managementem a provedeným marketingovým výzkumem.

Vzorek respondentů

Základní soubor představuje 220 000 obyvatel města Ostravy nad 15 let. Výběrový soubor se skládá ze 150 respondentů, stávajících zákazníků SC Ostrava. Výběrový soubor byl ze základního vytvořen nepravděpodobnostní technikou vhodné příležitosti.

Dotazování

Jako nástroj pro sběr primárních dat jsem si zvolila metodu osobního dotazování formou polostrukturovaného dotazníku. Výhodou dotazníku je rychlost sběru dat, vysoká návratnost dotazníků a při dotazování face to face přímá zpětná vazba respondenta a také možnost vysvětlení otázek tazatelem.

Dotazník byl sestaven pro potřeby zimní sezóny, kdy není v provozu badminton, proto není zahrnut v dotazníku. Dotazník se skládá z 18 otázek, z toho jsou tři otázky otevřené, devět uzavřených otázek a tři baterie. Zbývající otázky jsou demografické a jsou uvedeny na konci dotazníku. Dotazování probíhalo 2 týdny. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní, s časovou náročností zhruba 10 min. [5]

Pilotáž proběhla na vzorku 5 lidí a nepoukázala na vážnější nedostatky.

4.1.5 Časový harmonogram

Jednotlivé etapy primárního výzkumu z hlediska času jsou zachyceny v následující tabulce:

ČINNOST	OBDOBÍ REALIZACE (MĚSÍC/ROK)			
	01/09	02/09	03/09	04/09
Plán výzkumu	X	X		
Tvorba dotazníku		X		
Pilotáž		X		
Sběr dat		X	X	
Analýza dat			X	X
Vyhodnocení výsledků				X
Doporučení				X

Tabulka 4.1 Časový harmonogram činností marketingového výzkumu

4.2 Realizační fáze

Shromažďování veškerých údajů proběhlo v prostorách firmy SC Ostrava, konkrétně na recepci sportovního centra. Dotazování jsem se účastnila osobně, oslovováním zákazníků. Několik dotazníků bylo také ponecháno volně na recepci, pro případné zájemce o vyplnění dotazníku.

Při vyplňování dotazníků nevznikly žádné vážnější problémy, jen v případě dotazníků vyplněných bez přítomnosti tazatele, zůstaly některé otázky nevyplněny a nemohly být tudíž použity pro výzkum.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 150 respondentů, z toho bylo 60% mužů a 40% žen. Nejpočetnější skupinu tvořily mladí lidé, ve věku 15 – 25 let kde odpovídalo 32% respondentů, ve věkové kategorii 26 – 35 let to bylo 29%, skupina lidí 36 – 45 let byla zastoupena 22%, ve věku mezi 46 – 55 lety odpovídalo 14% a nejméně početnou skupinu tvořili lidé nad 56 let, kterých bylo 3%.

Co se týká bydliště respondentů, byly nejvíce zastoupeny městské části Moravská Ostrava 20%, Poruba 16%, Mariánské Hory a Hrabůvka shodně po 10% respondentů, následoval Přívoz 9%, Slezská Ostrava 7%, Michálkovice 6% a Dubina 4%. Zbývajících 18% dotazovaných bydlí v Hlučíně, Havířově, Karvině, v Zábřehu, ale třeba i v Polsku.

Veškerá zjištěná data byla nejprve převedena do datové matice v programu Microsoft Office Excel a následně v programu SPSS for Windows vyhodnocena. Prostřednictvím tohoto programu bylo provedeno třídění prvního a druhého stupně. K prokázání závislosti mezi jednotlivými proměnnými byla použita

Kontingenční tabulka, kde v Chi kvadrát testu vyšel Pearsonův koeficient. Pokud jeho hodnota vyšla $< 0,05$ přijala jsem alternativní hypotézu, existovala zde závislost. V opačném případě závislost prokázána nebyla a přijala jsem nulovou hypotézu.

Při testování závislosti u otázek se stejnou škálou možných odpovědí, jsem použila Korelační analýzu, Pearsonův koeficient. Ten nabývá hodnot od -1 do +1. Hodnota blízká +1 znamená pozitivní závislost, změní-li se jedna proměnná, změní se i druhá přímo úměrně. Negativní závislost značí hodnoty blízké -1, kde existuje nepřímá úměra mezi testovanými proměnnými, zvýší-li se jedna proměnná, druhá se sníží.

Pokud měli testované otázky různě širokou škálu odpovědí, byly testovány pomocí Korelační analýzy, Spearmanovým koeficientem. Zde naměřené hodnoty se posuzovaly stejně jako Pearson test v Korelační analýze.

Zda respondenti hodnotili danou otázku vícekrát nebo méněkrát než jsme očekávali, na hladině významnosti 5%, lze otestovat pomocí Adjusted residuals v Kontingenční tabulce. Rezidua představují rozdíl mezi očekávanými a dosaženými četnostmi, kdy očekávaná četnost nabývá hodnot $(-2;2)$. Hodnota > 2 znamená, že respondenti hodnotili daný faktor vícekrát, než jsme očekávali. Hodnota < 2 udává menší četnost než byla očekávaná.

Abych zjistila, které dílčí spokojenosti se statisticky významně podílejí na celkové spokojenosti, použila jsem Vícenásobnou regresní analýzu.

K vybraným otázkám jsem dále vytvořila grafy a tabulky v programu Microsoft Office Excel. Výsledky výzkumu jsou zobrazeny v procentuálním vyjádření.

5 Analýza výsledků

Cílem této kapitoly je analýza výsledků marketingového výzkumu a vyhodnocení hypotéz. Jednotlivé otázky z dotazníku budou vyhodnocovány v souslednosti, v jaké byli kladeny respondentům. Nejdříve se budu zabývat analýzou současného zákazníka, dále vyhodnotím jeho celkovou a dílčí spokojenost a ve třetí části budu analyzovat stávající marketingovou komunikaci firmy. Poté vyhodnotím hypotézy, jež jsem si stanovila v kapitole 3 Metodika sběru dat.

V závěru celé kapitoly se budu zabývat aplikací vybraných marketingových strategií a přístupů, jež byly popsány v kapitole 2 Teoretická východiska marketingového strategického plánování, konkrétně metodou ABC a BCG a GE analýzou.

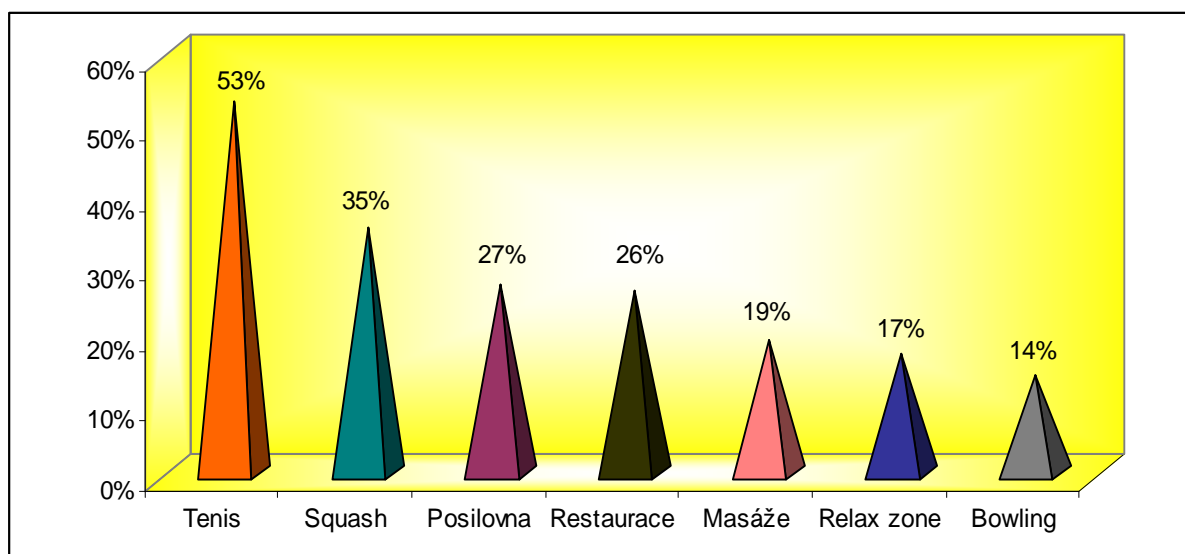
5.1 Analýza stávajícího zákazníka

Účel návštěvy SC Ostrava

Tato otázka byla v dotazníku položena jako první a jejím účelem bylo zjistit, zda zákazníci využívají pouze jednu nebo více služeb jež SC Ostrava nabízí. Respondenti měli na výběr ze všech služeb, jež centrum nabízí v zimní sezóně a označit mohli více než jednu odpověď. Z výzkumu je zřejmé, že pokud lidé navštíví toto sportovní zařízení, nezůstane pouze u jedné využívané služby, ale přibudou i další. Toto zjištění je z pohledu firmy jistě pozitivní, jelikož je vždy jednodušší přilákat již stávajícího zákazníka k dalšímu produktu, než úplně nového zákazníka k novému produktu. Je tedy důležité stávajícím zákazníkům aktivně nabízet další služby, např. bowling nebo relax zone, vzhledem k nízké vytíženosti těchto aktivit.

Sportovní centrum je nejčastěji využíváno za účelem hraní tenisu, což označila zhruba polovina respondentů. Z hlediska návštěvnosti pak následuje squash, návštěva restaurace, masáže, relax zóna a hraní bowlingu (viz Přílohy tabulka č. 1). Jak odpovídali respondenti v procentním vyjádření je uvedeno v grafu 5.1.

Graf 5.1 Účel návštěvy SC Ostrava



Doporučení

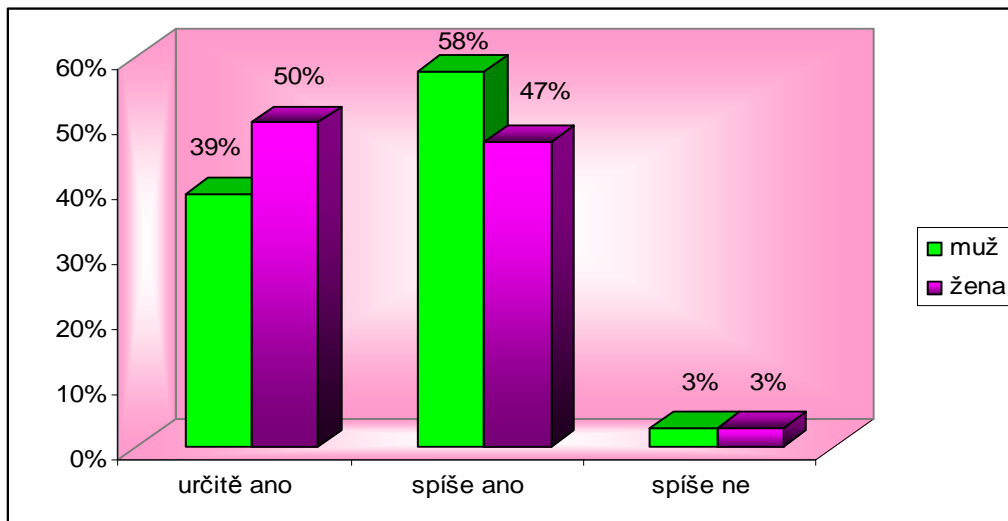
Osobní doporučení hraje zvláště v oblasti služeb velmi důležitou roli. Lidé obecně přikládají větší váhu neformálnímu doporučení od blízkého člověka, než formálnímu reklamnímu sdělení ve formě inzerátu či letáku. Zajímalo mě, zda by zákazníci doporučili SC Ostrava také svým rodinným příslušníkům, kamarádům a známým. Možnost určitě ano označilo 43,3% respondentů, 53,3% uvedlo spíše ano a 3,3% by toto sportovní centrum spíše nedoporučilo. Průměrná hodnota byla 1,63 (vycházíme-li ze škály 1 – 5) a nejčastější volenou variantou byla druhá možnost, tedy spíše ano. Šikmost vyšla kladná, konkrétně tedy 1,23 což jen potvrzuje, že zákazníci by SC Ostrava s největší pravděpodobností dále doporučili (viz Přílohy tabulka č. 2 a 3).

V Kontingenční tabulce vyšel Chi kvadrát test 0,00 což je hodnota menší než 0,05 (viz Přílohy tab. č. 5) tudíž zde existuje závislost. Zvýší-li se zákaznickova spokojenost, zvýší se také množství jeho doporučení. Pokud však firma nenaplní spokojenost svých zákazníků, ti pak budou mezi svými přáteli a známými šířit negativní ohlasy. Zákazník se tak stává zdrojem pozitivních či negativních referencí o firmě ve svém okolí.

Pomocí Kontingenční tabulky, kde jsem si označila možnost Adjusted residuals jsem zjistila, zda by zákazníci doporučili centrum více či méněkrát než byla očekávaná hodnota. Velmi spokojení zákazníci označili možnost určitě ano u doporučení svým blízkým či známým vícekrát než jsme očekávali. Velmi

spokojený zákazník označil možnost spíše ano u doporučení méněkrát než jsme čekali. Nejvyšší hodnota 9,4 byla naměřena u velmi nespokojeného zákazníka, který by zařízení spíše nedoporučil vícekrát než jsme čekali. Ze zjištěných výsledků lze vyvodit závěr, že pokud je zákazník velmi nespokojen, je velmi pravděpodobné, že se o svou negativní zkušenost podělí s více lidmi než o svou pozitivní zkušenost (viz Přílohy tab. č. 4)

Graf 5.2 Doporučení sport centra dle pohlaví



V grafu 5.2 lze vidět, jak zákazníci odpovídali na otázku zda by společnost doporučili svým známým dle pohlaví. 39% mužů by centrum určitě doporučilo, 58% by jej spíše doporučilo a 3% by je spíše nedoporučili. Polovina dotazovaných žen by společnost určitě doporučila, 47% spíše ano a rovněž 3% žen by ji spíše nedoporučila.

Věrnost zákazníků

Nejen pro SC Ostrava platí, že získání nových zákazníků je nákladnější nejen z hlediska vynaloženého času a peněz, ale vyžaduje také větší úsilí, než snaha o udržení zákazníků stávajících. Věrní zákazníci jsou zdrojem pravidelného příjmu pro firmu, snáze se jim prodá další produkt jež firma nabízí a šíří také pozitivní reference o firmě.

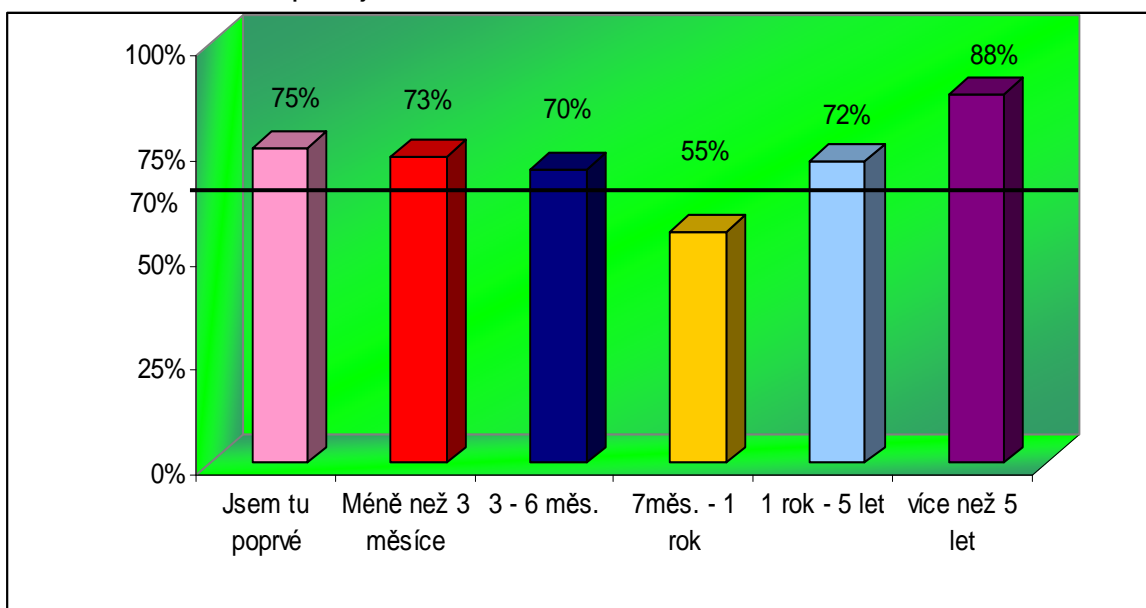
Úkolem této otázky bylo ověřit kolik zákazníků je nových a kolik navštěvuje sportovní centrum již nějakou dobu. Z průzkumu vyplynulo, že zhruba 70% dotazovaných je zákazníkem SC Ostrava více než 7 měsíců. Nejvíce respondentů

bylo v kategorii 1 rok až 5 let, kterou označilo 28,7% respondentů (viz Přílohy tabulka č. 7).

Zákazníků, kteří navštěvují SC Ostrava 3-6 měsíců bylo velmi nespokojeno více respondentů než se očekávalo. Stejně to bylo i v kategorii návštěvnosti centra nad 5 let kde bylo spíše nespokojeno také více dotazovaných než byla očekávaná hodnota. Velmi mě překvapilo zjištění, že dosažená četnost byla u zákazníků nad 5 let u hodnocení spíše nespokojen větší než očekávaná. Daný zákazník pak centrum navštěvuje například jen z důvodu blízkosti jeho bydliště či ze zvyku i když celkově je nespokojený. Na vině může být také momentální psychické rozpoložení dotazovaného, který zrovna ten den nedosáhl spokojenost, kterou očekával např. z důvodu prohraného zápasu (viz Přílohy tabulka č. 9).

Spokojenost byla průměrně hodnocena známkou 2,23, což je 70% spokojenost. Jak zákazníci hodnotili svou spokojenost v závislosti na délce využívání služeb SC Ostrava lze vidět v grafu 5.3. Přičemž 1 – velmi spokojen, 5 – velmi nespokojen. Jednotlivé dosažené průměrné hodnoty byly přepočítány na procenta, přičemž hodnocení 1 = 100%, hodnocení 5 = 0% a přeneseny do grafu. Nejvíce jsou tedy spokojeni věrní zákazníci navštěvující centrum 5 a více let, kde je spokojeno 88% zákazníků. Nejméně pak navštěvující centrum 7 měs. – 1 rok kde bylo spokojeno pouze 55% (při výpočtu průměrů spokojenosti jsem vycházela z četnostního vyjádření v Kontingenční tabulce, viz Přílohy tab. č. 8).

Graf 5.3 Průměrná spokojenost zákazníků dle věrnosti



Četnost návštěv SC Ostrava

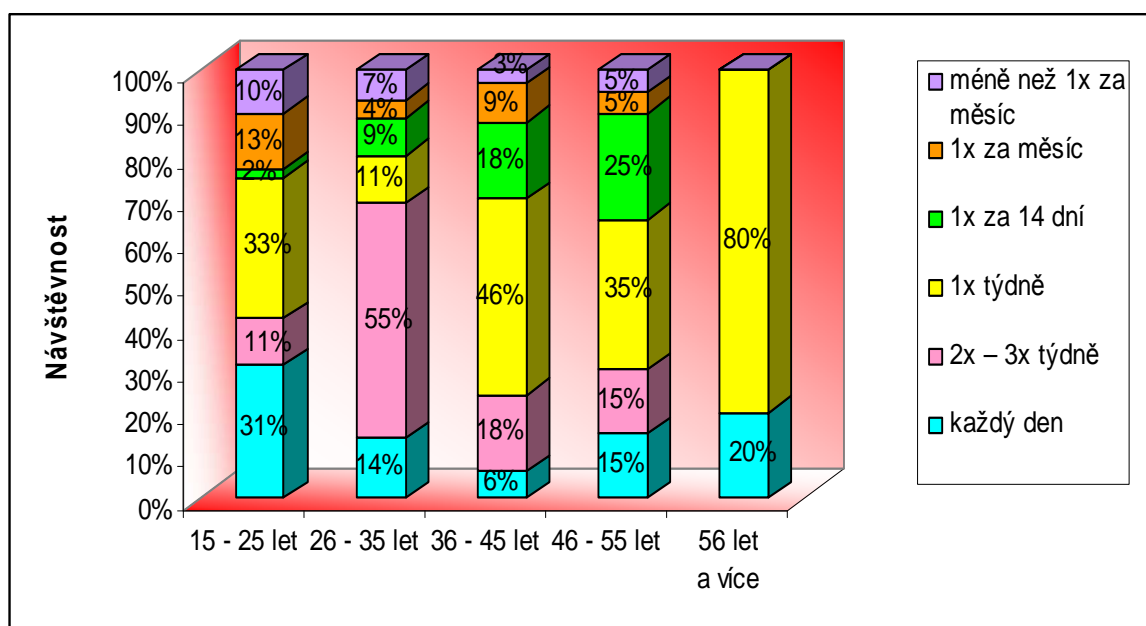
Z hlediska příjmů společnosti je důležité vědět, nejen jak věrné má zákazníky, ale také jak často své nákupy uskutečňují a v jakém objemu. Tyto informace pak pomohou firmě rozčlenit zákazníky dle Parettova pravidla 80/20, kdy 20% zákazníků tvoří 80% příjmů společnosti. Tato kritéria lze také použít při rozhodování zda zvolit transakční či relační marketing.

Dosažený průměr byl 2,85, nejčastěji tedy zákazníci označili druhou a třetí možnost. Z celkového počtu respondentů navštěvuje 18% (z toho 18 mužů a 9 žen) sportovní centrum každý den, 25,3% respondentů (23 mužů, 15 žen) označilo 2x – 3x týdně, 31,3% dotazovaných (32 mužů a 15 žen) využívá služeb 1x týdně, 10,7% z toho 9 mužů a 7 žen uvedlo 1x za dva týdny, 8% respondentů (5 mužů, 7 žen) navštěvuje centrum 1x za měsíc a zbývajících 6,7% (3 muži a 7 žen) označilo poslední možnost, méně než 1x za měsíc. Na základě Kontingenční tabulky nebyla prokázána závislost mezi frekvencí návštěv a pohlavím (viz Přílohy tabulka č. 11).

Lineární závislost mezi frekvencí návštěv a spokojeností nepotvrdil Spearmanův korelační koeficient jehož hodnota vyšla 0,006 (viz Přílohy tabulka č. 12). Zákazník hrající tenis 2x – 3x týdně může být méně spokojen, než zákazník, který přichází 1x za měsíc na bowling. Možným vysvětlením této situace může být fakt, že respondent navštěvující SC Ostrava velmi často, například z důvodu kvalifikovaného trenéra, který nepůsobí nikde jinde, může být nespokojen např. s dostupností nebo kapacitou šaten a sprch, což se pak podepíše na jeho celkové spokojenosti. Naopak zákazník chodící do posilovny 1x za 14 dní může být velmi spokojen i přesto, že jeho četnost návštěv je nižší.

Byla prokázána závislost mezi věkem respondenta a četností jeho návštěv, což je vzhledem k tomu, že se jedná o sportovní centrum logické. Mladí lidé mají nejen více energie, ale také času na sportování (viz Přílohy tab. č. 13). Proto si myslím, že je důležité, aby firma zaměřila svou pozornost především na mladší generaci, která by byla zdrojem daleko pravidelnějšího příjmu, než starší generace. U mladých lidí je také potenciál do budoucna. Pokud se z nich stanou věrní zákazníci, je pravděpodobné, že v budoucnu, až se stanou rodiči, přihlásí své dítě do tenisové nebo squashové dětské akademie.

Graf 5.4 Četnost návštěv SC Ostrava dle věku respondentů



Faktory důležité při výběru sportovního centra

Ještě před tím, než budu hodnotit celkovou spokojenost a spokojenost s recepcí a webovými stránkami společnosti, je důležitý samotný výběr sportovního centra. Zákazník se rozhoduje které sportovní aktivitě se bude věnovat, jak často, ale hlavně kde. Je tedy více než důležité znát faktory, podle kterých se rozhoduje.

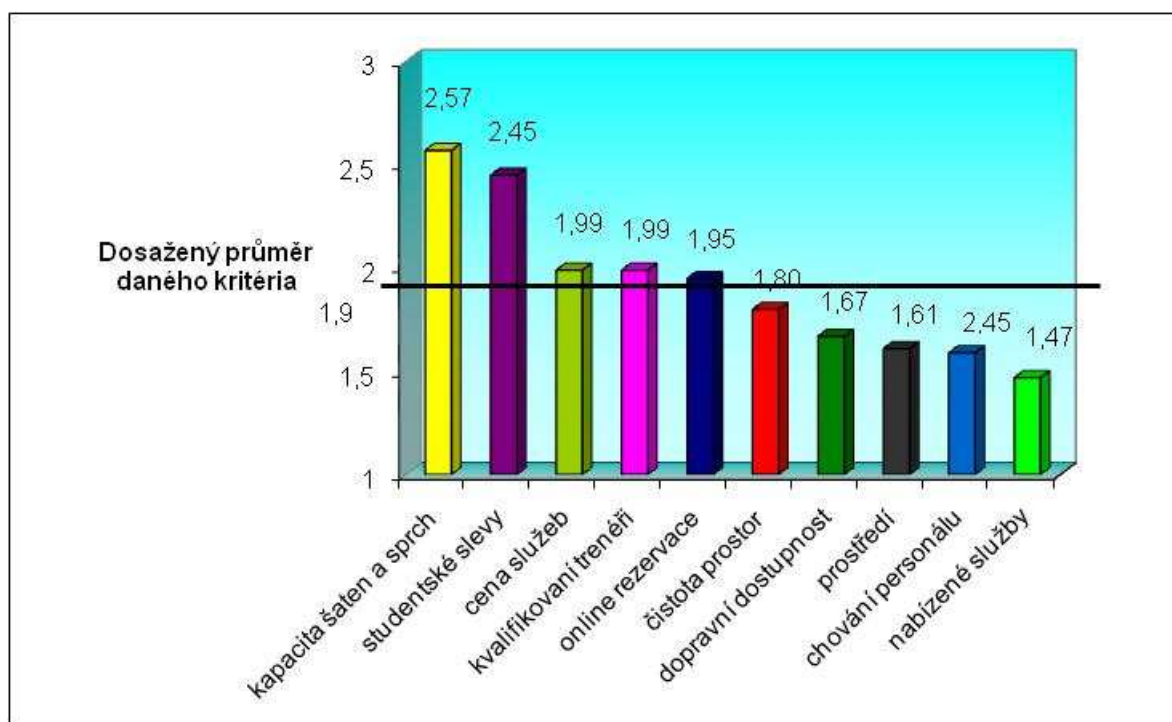
V této otázce měli respondenti na škále od 1 do 5 ohodnotit celkem 10 faktorů, jež u nich hrají roli při výběru sportovního centra. Jelikož se jednalo o polozavřenou otázku mohli respondenti dopsat také jiný faktor, který je ovlivňuje a jež nebyl uveden. Tuto možnost však využili jen dva dotazovaní a nebyla tak zařazena do výzkumu. Mezi 10 hodnotících faktorů patřila: dopravní dostupnost, nabízené služby, cena služeb, prostředí, chování personálu, studentské slevy, kapacita šaten a sprch, kvalifikovaní trenéři, čistota prostor a možnost online rezervace.

Ještě před samotným výzkumem jsem si myslela, že pro zákazníky bude nejdůležitějším kritériem cena, ale z výzkumu vyplynulo, že pro respondenty je při výběru sportovního centra nejvíce důležitý výběr služeb (58,7%), prostředí daného sportovního komplexu (55,3%) a chování personálu (54%). Jelikož se jedná o firmu poskytující služby, potvrdilo se tak, že cena není tím nejdůležitějším kritériem při rozhodování.

Podle dosažených průměrů, zákazníci za středně důležité faktory, které je ovlivňují při výběru sportovního centra považují kapacitu šaten a sprch (dosažený průměr byl 2,57), studentské slevy (2,45) a odbornou kvalifikaci trenérů a cenu daných služeb (shodný průměr hodnocení 1,99). Viz Přílohy tab. č. 14.

Vzhledem k rozpětí hodnotící škály, která byla od 1 do 5, vyplynulo, že všechny dané faktory, které byly v dotazníku uvedeny, respondenti považují za velmi důležité, spíše důležité nebo se neuměli rozhodnout zda je považují za důležité či nedůležité a zvolili prostřední, neutrální možnost. Nejčastěji opakovanou hodnotou bylo hodnocení 1 – velmi důležité nebo 2 – spíše důležité. Dosažený průměr za všechny kritéria byl 1,09 a zda respondenti hodnotili daný průměr nadprůměrně nebo podprůměrně lze vidět v grafu č. 5.5. Respondenti hodnotili daná kritéria bez rozdílu na pohlaví, věku nebo bydlišti.

Graf 5.5 Kritéria důležitosti při výběru sport centra podle dosažených průměrů



5.2 Spokojenost zákazníků

Celková spokojenost

Na otázku jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s SC Ostrava odpovědělo celkem 150 respondentů. Na výběr bylo z 5 variant odpovědí: velmi

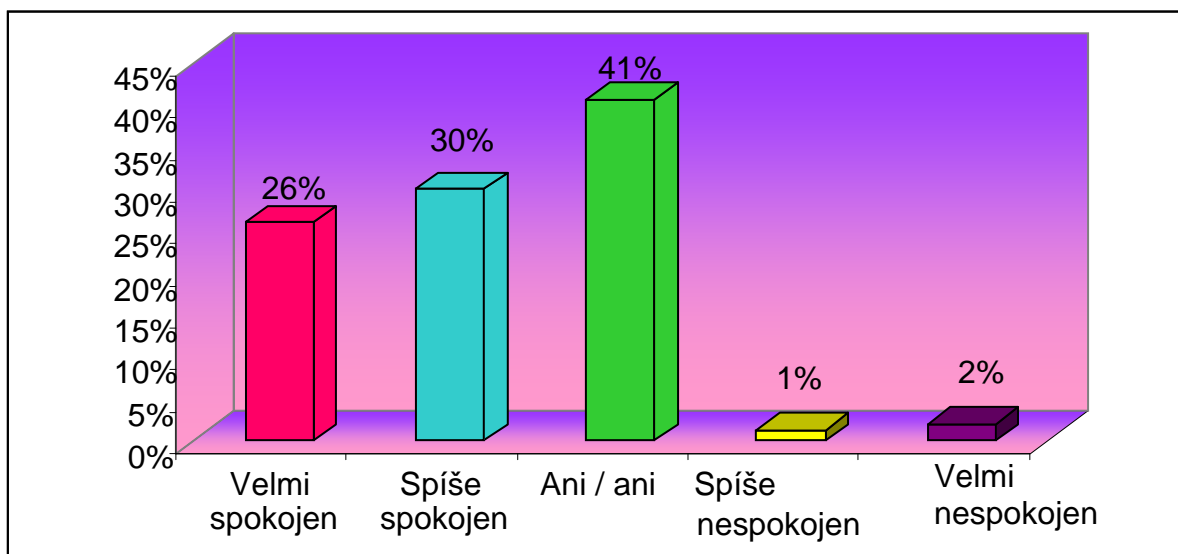
spokojen, spíše spokojen, ani spokojen / ani nespokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen.

Nejvíce dotazovaných a to 40,7% zvolilo prostřední variantu, ani spokojen, ani nespokojen. Na druhém místě se umístila odpověď spíše spokojen, kterou označilo celkem 30% respondentů. Velmi spokojeno bylo 26% dotazovaných. Negativně odpovědělo pouze 3,3% respondentů, 1,3% byli spíše nespokojeni a 2% velmi nespokojeni. Nejčastěji opakovanou hodnotou byla třetí možnost, střední hodnota byla taktéž 3. Průměr byl 2,23 a šikmost, jak je patrné rovněž z grafu č. 5.4 byla kladná (viz Přílohy tabulka č. 15 a 16).

Velmi spokojeno bylo 30% mužů a 20% žen, spíše spokojeno 26,7% mužů a 35% žen, ani spokojeno / ani nespokojeno 40% mužů a 41,7% žen. Zmiňovaná data byla získána z kontingenční tabulky. Párový T-test nepotvrdil, že by se míra spokojenost odvíjela od pohlaví. Muži i ženy hodnotili svou spokojenost se službami centra přibližně stejně (viz Přílohy tabulka č. 17).

Respondenti do 25 let byli nejčastěji spíše spokojeni (15%), ve věku do 35 let byli nejčastěji velmi spokojeni (11%), věková kategorie do 45 let nejčastěji označila prostřední možnost ani spokojen / ani nespokojen (14%). Dotazovaní do 55 let také volili nejčastěji prostřední variantu (6%) a kategorie nad 56 let byla nejčastěji velmi nebo spíše spokojena (obě varianty získaly shodně 1,3%). Že spokojenost se službami ovlivňuje věk zákazníka bylo prokázáno Anovou (viz Přílohy tabulka č. 18).

Graf 5.6 Celková spokojenost se službami poskytovanými SC Ostrava



Pomocí Vícenásobné regresní analýzy jsem řešila vztahy několika proměnných (viz Přílohy tab. 19). Za závislou proměnnou byla považována celková spokojenost a za nezávislé proměnné dílčí faktory hodnotící spokojenost. Konkrétně se jednalo o spokojenost s recepcí a s webovými stránkami. Z analýzy vyplynulo, že celkovou spokojenost statisticky významně ovlivňuje odbornost a příjemné vystupování personálu, nabídka zboží na recepci a barvy použité na webových stránkách (tyto faktory měly ve sloupci Sig hodnotu $< 0,05$). Rozhodne-li se firma investovat do vzdělávání svého personálu, zejména recepčních, projeví se to také na celkové spokojenosti zákazníků. Zvláště důležitá je odborná znalost personálu, je nutné umět poradit zákazníkovi při výběru squashového a tenisového vybavení či znát pravidla jednotlivých sportů.

Hodnocení recepce

Tato otázka se zaměřovala na to, jak jsou zákazníci spokojeni s odbornými znalostmi personálu, příjemným vystupováním recepčních, nabídkou nápojů, cukrovinek a sportovního zboží. Hodnocení probíhalo na škále od 1 do 5.

Respondenti byli nejvíce spokojeni s příjemným vystupováním obsluhy, přičemž možnost velmi spokojen nebo spíše spokojen označilo 92,7% respondentů, velmi pozitivně byla hodnocena také odbornost personálu 89,3%, následovala spokojenost s nabídkou cukrovinek 87,3%, spokojenost s nabídkou nápojů 86,7%. Nejmenší spokojenost byla s nabídkou sportovního zboží se kterou bylo velmi spokojeno nebo spíše spokojeno 69,3% zákazníků.

Nejčastěji opakovanou hodnotou u příjemného vystupování obsluhy, nabídky nápojů, cukrovinek a sportovního zboží byla hodnota 1 tedy velmi spokojen. Pouze u odborné znalosti personálu byl modus 2 čili spíše spokojen.

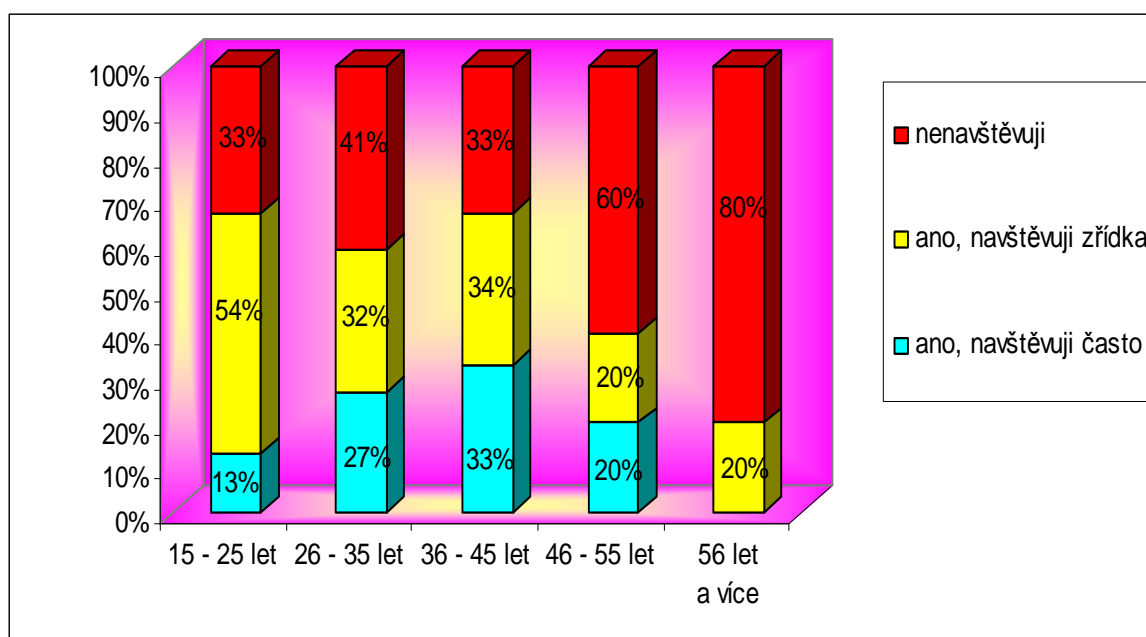
Podle dosažených průměrů bylo nejlépe hodnoceno příjemné vystupování personálu (1,45), odborná znalost recepčních (1,69), nabídka nápojů (1,71) a cukrovinek (1,72) a nabídka sportovního zboží (2,05) Viz Přílohy tab. č. 20.

Z regresní analýzy vyplynulo, že celkovou spokojenost statisticky významně ovlivňuje odbornost a příjemné vystupování personálu a nabídka zboží na recepci. To je signál pro vedení firmy, pokud zlepší nabídku zboží na recepci a investují do odborného vzdělávání recepčních, odrazí se to na celkové spokojenosti zákazníků.

Návštěvnost webových stránek

Webové stránky společnosti jsou jedním z nejdůležitějších prvků marketingové komunikace. Vzhledem k tomu, že prostřednictvím online rezervačního systému, si mohou zákazníci z pohodlí domova rezervovat tenisový kurt jak v pevné, tak v nafukovací hale nebo kurt na squash, mohou si také zarezervovat bowlingovou dráhu, či si objednat relax zone. Často navštěvuje internetové stránky pouze 22% dotazovaných, zřídka 37% a vůbec je nenavštěvuje 41% (viz Přílohy tab. č. 22).

Graf 5.7 Návštěvnost webových stránek dle věku respondenta



Marketingový výzkum prokázal závislost mezi návštěvností webových stránek a věkem respondenta (viz Přílohy tabulka č. 23). Nejčastěji navštěvují internetové stránky lidé ve věku do 45 let. Ve věkové kategorii 15 – 25 let možnost ano, navštěvují často nebo zřídka označilo celkem 67% respondentů, do 35 let to bylo 59%, do 45 let rovněž 67%. Nadále s věkem ať už občasná nebo pravidelná návštěvnost stránek klesá. K návštěvě stránek se přiznalo 40% dotazovaných do 55let a pouze 20% respondentů nad 56 let. Je dobře, že webové stránky jsou hojně navštěvované právě mladými lidmi a střední generací, čím více totiž budou stárnout, tím více se používání internetu bude přesouvat na starší generace. Postupně budou web využívat všechny věkové kategorie a jeho význam tak ještě více poroste.

Hodnocení webových stránek

Webové stránky byly hodnoceny 59% respondentů, zbylých 41% respondentů nenavštěvuje internetové stránky SC Ostrava, tudíž je nehodnotili.

Nejlépe hodnoceným atributem byla **přehlednost** webových stránek s dosaženým průměrem 1,57, kde nejčastěji opakovanou možností odpovědi bylo spíše spokojen. 42,7% respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni s tímto faktorem a 57,3% bylo spíše spokojeno. Velmi spokojeno s přehledností stránek bylo 28% mužů a 22% žen, spíše spokojeno bylo 30% mužů a 40% žen (viz Přílohy tab. č. 24).

Barevná úprava webových stránek byla ohodnocena průměrem 1,89. Velmi spokojeno nebo spíše spokojeno bylo 85,4% zákazníků. Nejčastěji byli respondenti s barevnou úpravou spíše spokojeni. Velmi spokojeno bylo 17% mužů a 13% žen, spíše spokojeno 32% mužů a 40% žen (viz Přílohy tab. č. 26). Z regresní analýzy vyplynulo, že celkovou spokojenost statisticky významně ovlivňuje právě barevná úprava webových stránek (viz Přílohy tab. 19).

S dostatkem informací umístěných na webových stránkách SC Ostrava bylo velmi nebo spíše spokojeno 76,4% návštěvníků. Možnost velmi spokojen označilo 24% a nejčastěji označenou hodnotou se tak stala právě možnost velmi spokojen. Zbylých 23,6% respondentů ohodnotilo množství informací dostupných z webových stránek jako neutrální, spíše nebo velmi neuspokojivé. S dostatkem informací jež respondenti naleznou na webových stránkách bylo velmi spokojeno 21,1% mužů a 28,3% žen, spíše spokojeno 23,3% mužů a 18,3% žen (viz Přílohy tab. č. 27).

Grafická úprava internetových stránek dosáhla průměru 1,99. 23% respondentů označilo, že jsou velmi spokojeni s tímto atributem, 44% bylo spíše spokojeno a 22% se neumělo rozhodnout zda jsou spokojeni či ne. Nejčastěji návštěvníci webových stránek hodnotili grafickou úpravu jako spíše uspokojivou. Velmi spokojeno bylo 15,5% mužů a 15% žen, spíše spokojeno 25,5% mužů a 35% žen (viz Přílohy tabulka č. 25).

S aktuálními informacemi prezentovanými na firemních stránkách SC Ostrava bylo velmi spokojeno 22% dotazovaných a stejné procento se přiklonilo také k možnosti spíše spokojen. 10,7% ohodnotilo aktuálnost jako neutrální, 2,7% za spíše neuspokojivou a 2,0% za velmi neuspokojivou. Aktuálnost informací

dostupných na webu označilo 21,1% mužů a 23,3% žen za velmi uspokojivé, 25,5% mužů a 16,6% žen pak za spíše uspokojivé (viz Přílohy tabulka č. 29).

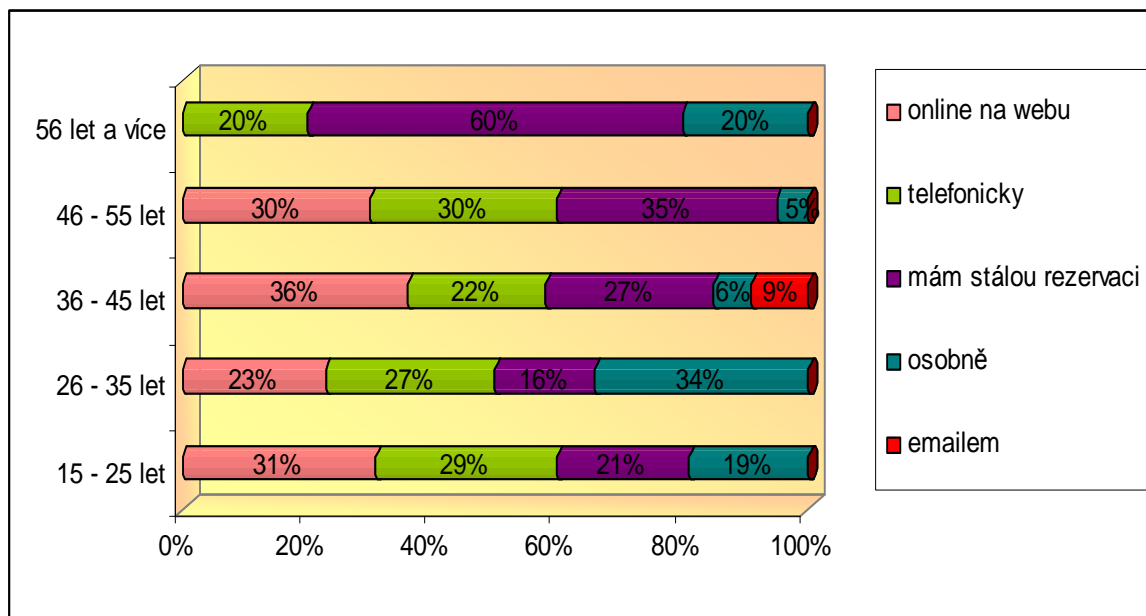
Závislost mezi hodnocením webových stránek a pohlavím nebo věkem prokázána nebyla ani prostřednictvím kontingenčních tabulek ani ji nepotvrdil Spearmanův korelační koeficient (viz Přílohy tabulka č. 30 a 31).

Rezervace služeb

Z celkového počtu dotazovaných si 28,7% nejčastěji rezervuje kurt či jinou službu prostřednictvím online rezervačního systému na webových stránkách společnosti, 26,7% respondentů používá telefon, 24% má stálou rezervaci a 18,7% provádí své rezervace osobně a pouze 2% prostřednictvím emailu (viz Přílohy tab. č. 32).

Kontingenční tabulka prokázala závislost mezi věkem respondenta a způsobem, jakým provádí rezervaci (viz Přílohy tab. č. 34). Vzhledem k tomu, že výzkum potvrdil vyšší návštěvnost webu u mladších zákazníků, je tudíž pochopitelné, že právě oni nejčastěji objednávají své služby online viz Graf 5.8.

Graf 5.8 Způsob provádění rezervací dle věku



Závislost mezi způsobem provádění rezervace a pohlavím prokázána nebyla. Nicméně hodnota naměřená v Kontingenční tabulce byla 0,051 (viz Přílohy tab. č. 33) což je výsledek na hranici mezi závislostí a nezávislostí. Je však

zajímavé, že muži si nejčastěji rezervují službu online na webu (18%) zatímco ženy nejčastěji zvednou telefon a vyřídí svou objednávku telefonicky (14%).

Způsob rezervace	Všichni	Muži	Ženy	15 - 25 let	26 – 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 let a více
online na webu	29%	30%	27%	31%	23%	36%	30%	0%
Telefonicky	27%	21%	35%	29%	27%	22%	30%	20%
mám stálou rezervaci	24%	27%	20%	21%	16%	27%	35%	60%
Osobně	18%	22%	13%	19%	34%	6%	5%	20%
Emailem	2%	0%	5%	0%	0%	9%	0%	0%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 5.1 Způsob provádění rezervace dle pohlaví a věku

5.3 Marketingové aktivity

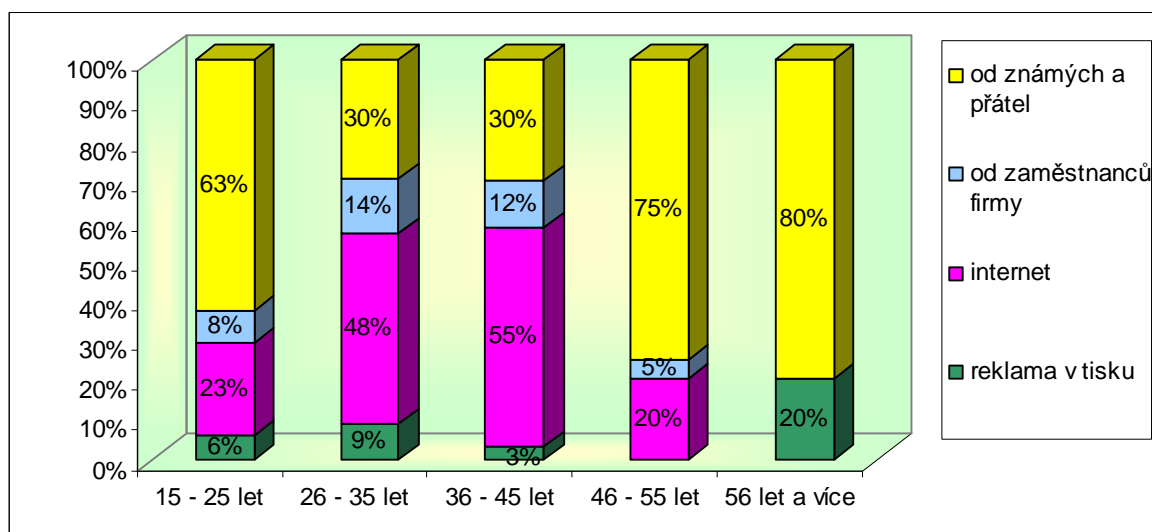
Zdroj informací

Je pochopitelné, že měl-li zákazník sportovní centrum navštívit, musel se o něm nejprve dozvědět. Tato otázka zařazená v dotazníku, měla za úkol odhalit z jakých zdrojů se zákazníci o SC Ostrava dozvěděli. 48% respondentů označilo za zdroj referencí své přátelé a známé, 36% dotazovaných se o SC Ostrava dozvědělo prostřednictvím jejich internetových stránek. 10% označilo jako zdroj informací zaměstnance firmy a zbylých 6% se dozvědělo o firmě prostřednictvím reklamy v tisku (viz Přílohy tabulka č. 36). Vzhledem k dosaženým výsledkům je nutné si položit otázku, zda je reklama v tisku správně zacílená.

32% respondentů mužského pohlaví se nejčastěji o centru dozvědělo od známých, druhá nejpočetnější skupina 18,7% z internetu. Ženy naopak označili za nejčastější zdroj internet 17,3% a 16% za zdroj označilo své přátelé a známé. Marketingová komunikace vynaložená SC Ostrava v podobě inzerátu v tisku byla označena jako zdroj informací o firmě pouze 8% mužů a 3% žen. Závislost mezi zdroji informací a pohlavím tak prokázána nebyla (viz Přílohy tabulka č. 37).

Respondenti z hlediska věku odpovídali různě, jejich průměry se nerovnaly, z výzkumu tudíž plyne, že věk má vliv na to, odkud se respondent o firmě dozví.

Graf 5.9 Zdroje informací o firmě dle věku respondentů



Mladí lidé od 15 do 25 let jako zdroj svých informací nejčastěji označili své známé a přátele (63%), dotazovaní ve věku 26 – 35 let se o SC Ostrava dozvěděli nejčastěji z internetu (48%), střední generace do 45 let jako nejčastější zdroj informací uvedla internet (55%), ve věkové kategorii od 46 – 55 let byli nejčastěji za zdroj informací označeni známí a přátele (75%) a zákazníci nad 56 let uvedli, že mají informace nejčastěji od svých známých a přátel (80%). Viz Přílohy tabulka č. 38.

Tyto závěry lze shrnout do zjištění, že nejdůležitějším zdrojem informací a referencí o firmě jsou známí a přátele. Velký význam hraje také internet, jeho úloha jako zdroje informací však postupně s vyšším věkem klesá.

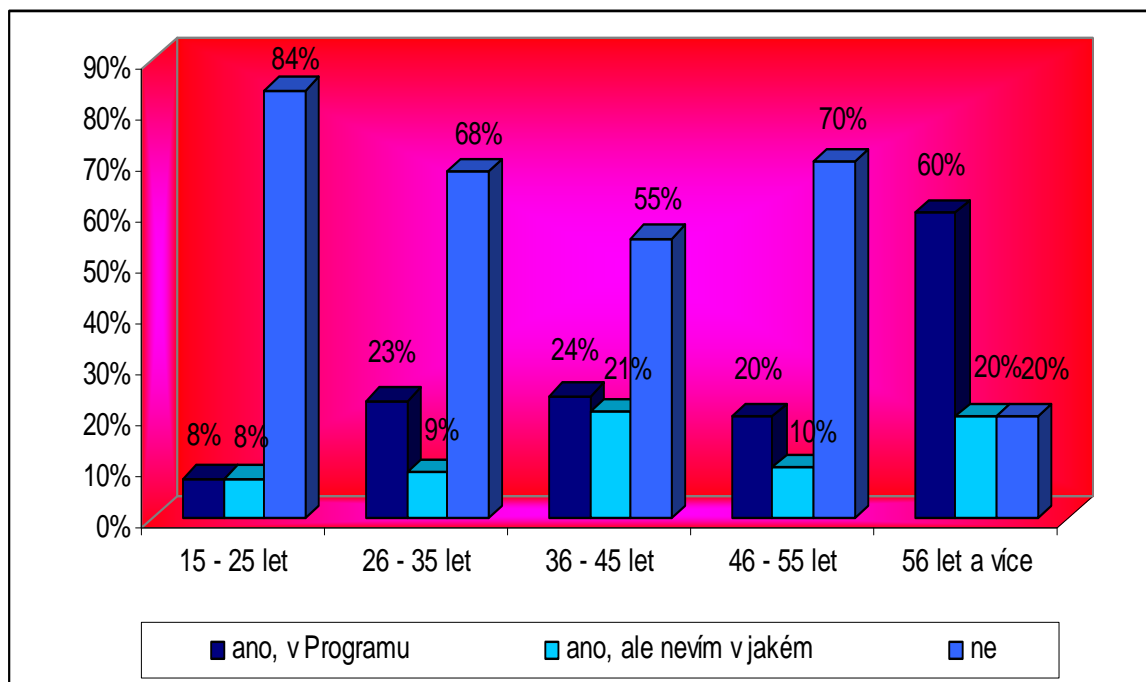
Reklama

Společnost SC Ostrava pravidelně inzeruje v měsíčníku Program a příležitostně také v inzertním časopise Ostravský tip. Dotazovaní měli za úkol odpovědět na otázku zda zaznamenali reklamu SC Ostrava v nějakém tištěném periodiku a pokud ano, měli uvést v jakém. Z celkem 150 dotazovaných si reklamy všimlo 31,3% a zbylých 68,6% ji nezaznamenalo, což je neuspokojivé zjištění. Z 31,3% respondentů jež zachytili reklamu, si jí 61,7% všimlo v Programu a 38,3% neumělo pojmenovat zdroj, ze kterého reklama pocházela (viz Přílohy tab. č. 40).

Dle zjištěných výsledků jež vyplynuly z výzkumu, lze říci, že tištěná reklama nejvíce oslovila věkovou kategorii nad 56 let kde ji zaznamenalo 80% osob, z toho 60% v Programu. Skupina respondentů jež reklamu nezaznamenali, zůstala

nejvíce početná téměř ve všech věkových kategoriích, kromě věku nad 56 let. Nejvýraznější nezaznamenání reklamy bylo ve věku do 25 let, kde reklamu nezaznamenalo 84% dotazovaných. Byla prokázána závislost mezi věkem respondenta a tím, zda si všiml reklamy společnosti anebo ne (viz Přílohy tab. 41).

Graf 5.10 Povšimnutí reklamy dle věku dotazovaných



Pohlaví na to, zda si respondent všiml reklamy firmy nebo ne, vliv nemělo, což jsem zjistila Kontingenční tabulkou. Zhruba stejné procento mužů i žen (70%) si reklamy nevšimlo. Reklamu v periodiku Program zaznamenalo 13% mužů a 6% žen (viz Přílohy tab. 42).

Public relations

Tato otázka byla zařazena z důvodu konání mezinárodních tenisových turnajů na dvorcích SC Ostrava. S takovými to sportovními akcemi je spojena značná publicita, která může oslovit a přilákat mnoho potencionálních zákazníků. Pro SC Ostrava to znamená značně pozitivní PR, vycházejí články nejen v místním tisku, ale organizátoři těchto turnajů vystupují také v televizi. Zajímalo mě tedy, kolik stávajících zákazníků si povšimlo článku v tisku Moravskoslezského kraje v souvislosti s pořádáním mezinárodního tenisového turnaje. Z dotazníků vyplynulo, že 56,7% respondentů si článku nevšimlo.

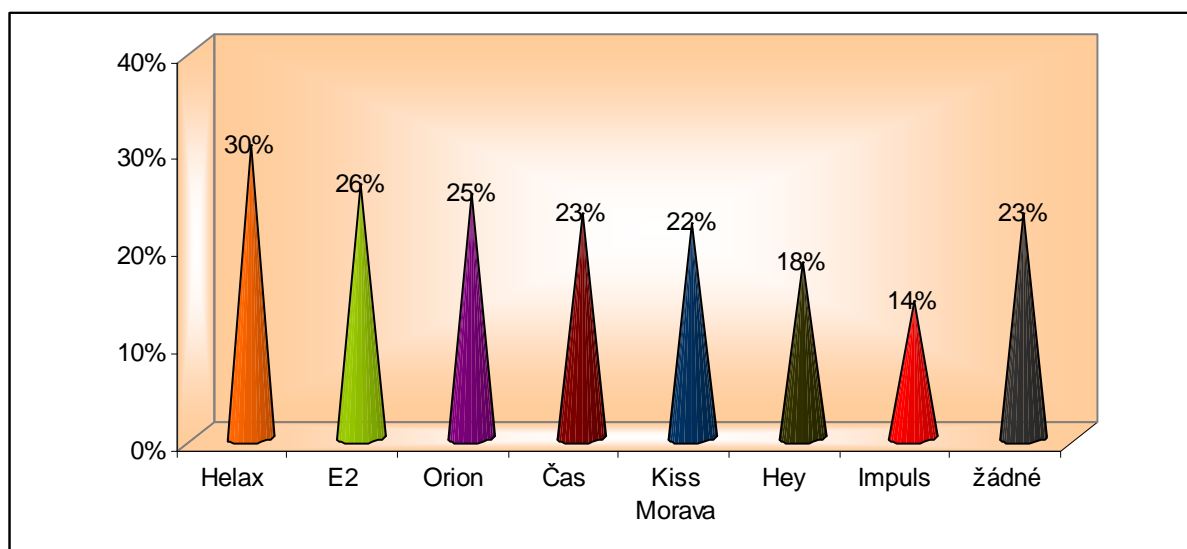
Povšimnutí článku v tisku MS kraje	Absol.čet.	Relat.čet.
	Suma	%
Ano	65	43,3%
Ne	85	56,7%

Tabulka 5.2 PR

Rozhlasové stanice

Otázky týkající se poslechovosti rozhlasových stanic a sledovanosti tisku byly zařazeny z důvodu získání preferencí jednotlivých stanic a periodik. Respondenti mohli v případě těchto otázek označit více než 1 odpověď. Na výběr bylo 5 regionálních rozhlasových stanic, s možností doplnit rádio jež v seznamu nebylo uvedené. Nejčastěji respondenti dopisovali rádio Evropa 2, z toho důvodu bylo toto rádio také zařazeno do výzkumu. Závěry vyplývající z provedeného výzkumu jsou následující: nejvíce respondentů poslouchá radio Helax (30%), Evropu 2 (25,5%), Orion (24,5%) a Čas (22,7%). Významné procento respondentů rádio neposlouchá vůbec (22,7%).

Graf 5.11 Poslechovost rozhlasových stanic zákazníků SC Ostrava

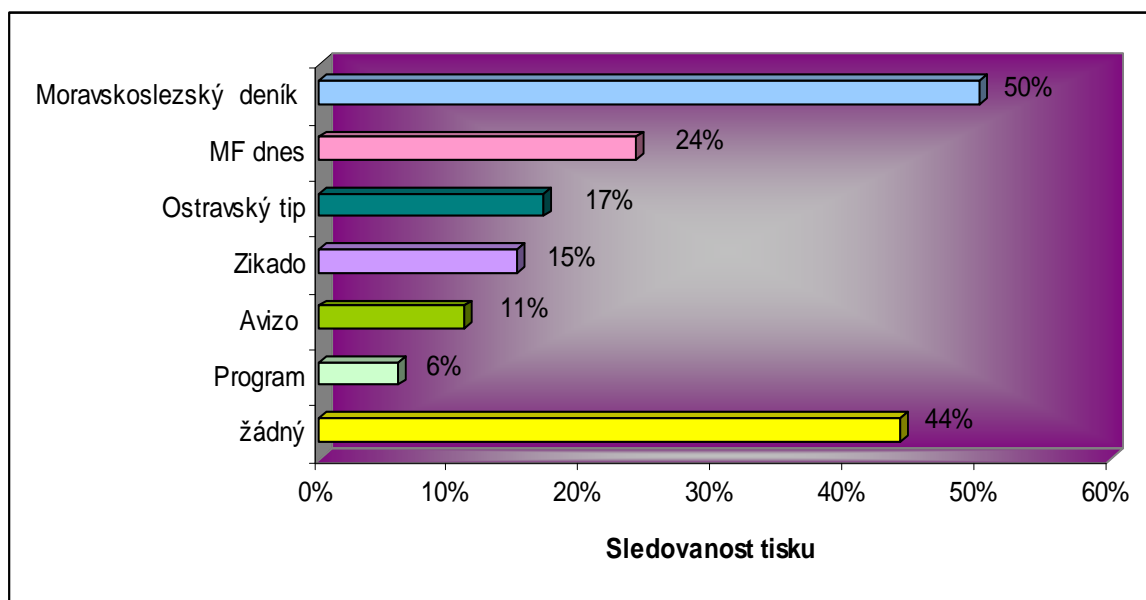


Tisk

Vzhledem k marketingovým aktivitám firmy, která inzeruje v měsíčníku Program, jsem se rozhodla otestovat otázku Jaký tisk respondenti sledují (ať už sami kupují nebo dostávají do schránky). Výsledky jsou, dle mého názoru, dost zajímavé. Nejčastěji nakupovaným tiskem se stal Moravskoslezský deník, který čte 50% dotazovaných, na druhém místě skončila Mladá Fronta Dnes s 24,5%. Ostatní periodika získala celkem zanedbatelný počet procent, úplně však propadl

časopis Program, který sleduje pouze 5,5% dotazovaných. Velmi početnou a nezanedbatelnou skupinu tvořili také respondenti, kteří nesledují žádný tisk (43,6%).

Graf 5.12 Sledovanost tisku zákazníků SC Ostrava



Vyhodnocení hypotéz

- ✓ **H1** *Pro zákazníky je nejdůležitějším kritériem při výběru sportovního centra cena služeb.*

Podle výsledků výzkumů se tato hypotéza **nepotvrdila**, tudíž ji zamítám. Respondenti přikládají největší důležitost nabídce služeb (58,7%), prostředí daného sportovního komplexu (55,3%) a chování personálu (54%).

- ✓ **H2** *Způsob, jakým zákazník provádí svou rezervaci závisí na jeho věku.*

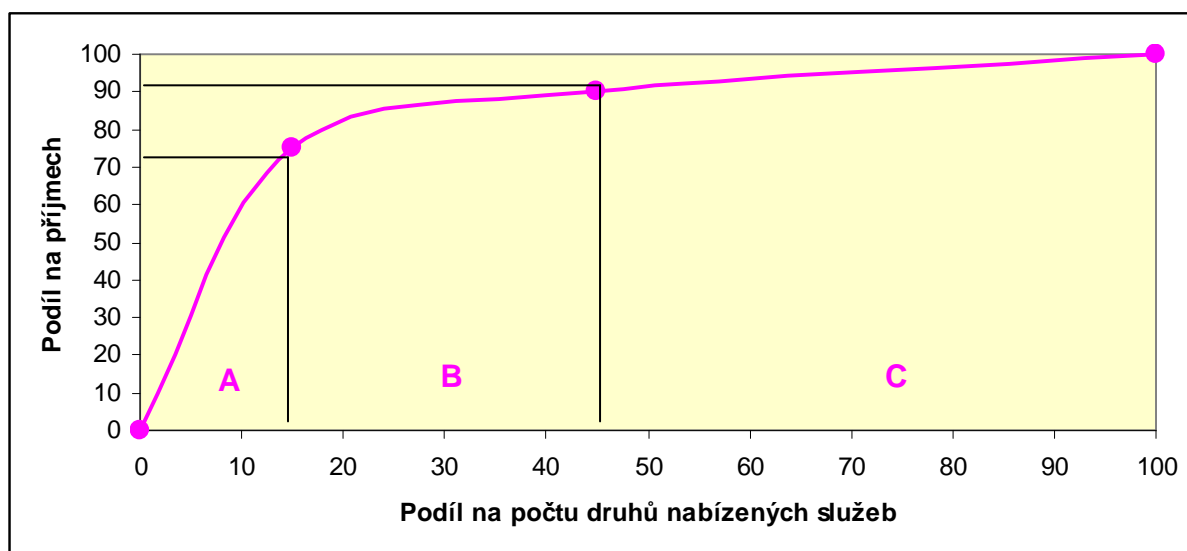
Výzkum tuto hypotézu **potvrdil**. Analýza prokázala závislost mezi věkem respondenta a způsobem, jakým provádí rezervaci (viz Přílohy tab. č. 34). Mladší lidé nejčastěji provádějí své rezervace online na webu, zatímco starší zákazníci využívají raději telefonického či osobního kontaktu.

- ✓ **H3** *Vzhledem k charakteru nabízeného produktu, jimiž jsou služby, závisí celková spokojenost na odborných znalostech a příjemném vystupování personálu, zejména recepčních.*

Tato hypotéza byla **potvrzena** Regresní analýzou (viz Přílohy tab. č. 19). Odbornost a příjemné vystupování personálu statisticky významně ovlivňují celkovou spokojenost. Zlepší-li tedy společnost spokojenost zákazníků s těmito faktory, vzroste celková spokojenost zákazníků.

Metoda ABC

Cílem bylo rozdělit nabízené služby do skupin podle příjmů jež společnosti vytvářejí, aby se zjistilo, které aktivity jsou pro firmu podstatné a které méně. Na základě expertního odhadu, který byl proveden čtyřmi lidmi z managementu SC Ostrava vyplynulo následující: do skupiny A, která svým počtem představuje skupinu nejmenší, avšak z hlediska příjmů má dominantní význam, manažeři zařadili tenis. Tenis se na příjmech firmy podílí ze 75% a jeho podíl na počtu nabízených služeb činí 15%. Do skupiny B byl zařazen squash a restaurace. Tyto dvě služby se na příjmech podílejí z 15% a jejich podíl na produktech firmy je 30%. Do skupiny C, která je z hlediska počtu nabízených služeb největší, její podíl činí 55%, avšak z hlediska příjmů má nepodstatný význam, podíl pouhých 10% na příjmech firmy, byly zařazeny tyto služby: masáže, relax zone, posilovna, bowling.

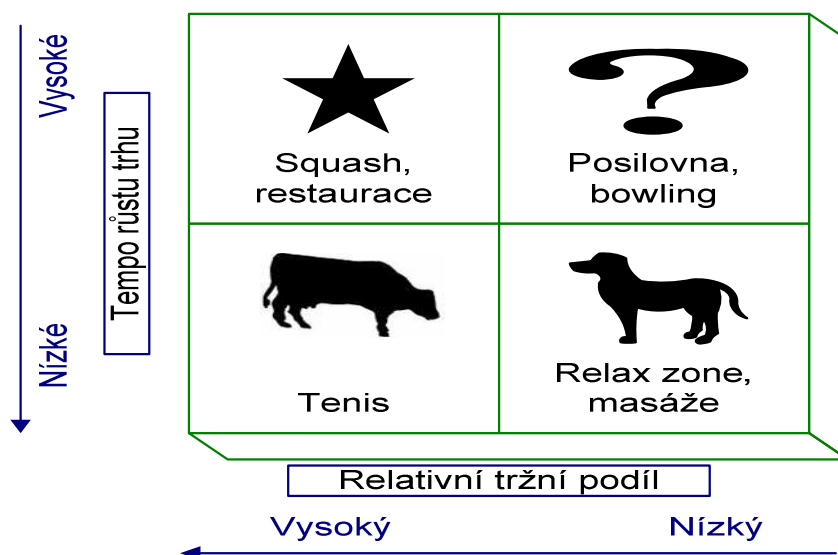


Obrázek 5.1 Metoda ABC

BCG matice

Matice BCG představuje velmi zajímavý a názorný model. Rozhodla jsem se tuto matici velmi zjednodušeně a pouze názorně aplikovat na portfolio firmy SC Ostrava. Společně s management jsme jednotlivé služby rozdělily do 4 kvadrantů,

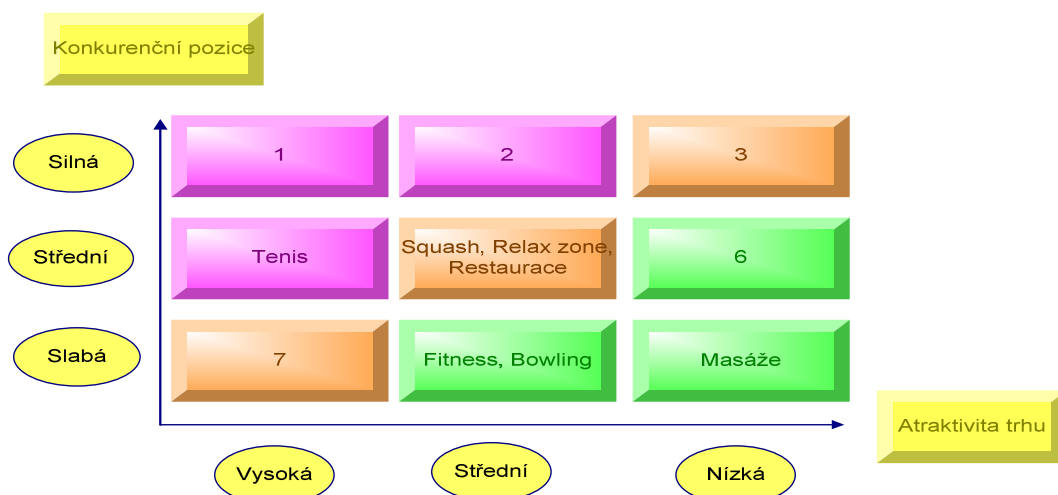
v závislosti na tempu růstu a relativním podílu, jež mají v SC Ostrava. Dojnou krávou je tenis, což ostatně potvrdila také metoda ABC. Mezi hvězdy patří squash a restaurace. Otazníky se staly posilovna a bowling. Mezi hladové psy se zařadily relax zone a masáže.



Obrázek 5.2 Matice BCG

Matice GE

Matice GE rozčleňuje jednotlivé služby do devíti kvadrantů, přičemž každé z těchto polí se vyznačuje jinou strategií řízení a jinou prognózou do budoucna. Pro zařazení výrobků do jednotlivých kvadrantů je nutné znát konkurenční pozici, jež se promítá na ose y a atraktivitu trhu, umístěnou na ose x. Na základě konzultace s managementu firmy byly stanoveny kritéria, jejich důležitost a jejich současný stav ve firmě SC Ostrava. Důležitost daného kritéria (D.K.) byla ohodnocena na škále 1 – 5 příslušným počtem bodů. Současný faktor (S.F.) byl také ohodnocen body od 1 do 5 podle toho, jaká je současná situace faktoru ve firmě. Následně se určil součin každého kritéria. Součiny se pak sečetly a byly vyjádřeny v % z maximálního dosažitelného bodového hodnocení. Toto se provedlo jak u konkurenční pozice tak u atraktivnosti trhu. Dle dosažených % bodů pak byly jednotlivé služby zařazeny do příslušných kvadrantů. Přehled výpočtu je součástí Přílohy č. 3.



Obrázek 5.4 Matice GE

Tenis se vyznačuje střední konkurenční pozicí a vysokou atraktivitou trhu. Je tedy žádoucí, aby firma do této služby investovala, aby si zlepšila a udržela svoji pozici.

Squash, Relax zone a restaurace se nacházejí přesně uprostřed matice GE. Firma v takovémto případě musí zvažovat možná rizika spojená s investováním, spíše upřednostňuje krátkodobé investice.

Pro fitness a bowling, které mají střední atraktivitu trhu a slabou konkurenční pozici, podobně jako masáže se slabou konkurenční pozicí platí, že firma do těchto produktů neinvestuje, připravuje útlum či dokonce likvidaci těchto produktů.

6 Návrh marketingové strategie sportovního centra

V této kapitole navrhuji marketingovou strategii pro sportovní centrum, opírající se o doporučení vybraných prvků marketingového mixu služeb, která povedou k větší spokojenosti zákazníků společnosti SC Ostrava, a.s. Marketingová strategie se především zaměří na návrh komunikační strategie, jejíž součástí bude sestavení časového harmonogramu a rozpočtu marketingových aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti společnosti a přilákání nových zákazníků.

6.1 Doporučení dle vybraných prvků 7P

Na základě provedeného marketingového výzkumu, jež byl zaměřen na stávající zákazníky firmy, lze konstatovat, že zákazníci hodnotili jednotlivé oblasti pozitivně. Žádný z faktorů nebyl hodnocen negativně, což je pro SC Ostrava, a.s. jistě dobrá zpráva. Typického zákazníka společnosti lze popsat jako mladého muže, který využívá více než jednu službu jež firma nabízí. Jedná se o dlouhodobého, věrného zákazníka, který sportuje pravidelně a je nejen spokojený, ale šíří také pozitivní reference ve svém okolí.

6.1.1 Služba

Společnost SC Ostrava nabízí svým zákazníkům v zimní sezóně výběr ze 7 druhů služeb. Z marketingového výzkumu vyplynulo, že nejvíce celkovou spokojenost ovlivňuje nabídka služeb. Navrhuji **stávající nabídku služeb ponechat**, byť některé z nich neprodukují pro společnost požadovaný zisk. Nejdůležitější službou jež firma nabízí je tenis, kterou využívá více než polovina dotazovaných a která přináší firmě také největší procento příjmů, v porovnání s ostatními službami. Dalšími doprovodnými službami jež firma nabízí, jsou pak nabídky dalších sportovních aktivit, ale také restaurace či prodej výrobků (nápoje a cukrovinky na recepci, sportovního zboží). Z výzkumu vyplynulo, že zákazníci považují **nabídku sportovního zboží** za nedostatečnou, navrhuji tedy sortiment tohoto zboží **rozšířit**. Doporučila bych však firmě provést mini průzkum mezi zákazníky o jaký druh zboží by měli největší zájem, aby se nestalo, že firma nakoupí zboží jež se neprodá.

Kapacita šaten a sprch je v zimní sezóně dostatečná a byť nebyl tento faktor zákazníky považován za nejdůležitější kritérium při výběru sportovního

centra, navrhuji kapacitu **navýšit**. Zvýší se tak komfort zákazníků a nebude docházet k situacím, kdy zákazník čeká na klíček od šatny. Zvláště pak v období letní sezóny je situace kritická a kapacita šaten značně nedostatečná. Navrhuji tedy dokoupení šatních skříněk a jejich instalaci jak v ženské, tak v mužské šatně.

6.1.2 *Místo*

Vzhledem k tomu, že zákazník zde dochází za poskytovatelem služby, je velmi důležité místo provozování služby a jeho okolí co nejvíce příjemné. Z výzkumu vyplynulo, že pro zákazníky je z hlediska výběru sportovního centra velmi důležité prostředí a snadná dostupnost. Areál SC Ostrava má dobrou geografickou polohu v centru města, v blízkosti parku Komenského sady. To jsou atributy, jež byly dány výběrem samotné výstavby a nelze je již změnit. Navrhuji zaměřit se tedy na bezprostřední okolí budovy a recepce. Na volných travnatých plochách kolem recepce byly v minulosti vysazeny okrasné dřeviny a jejich okolí posypáno umělými kameny. Celé provedení působí velmi hezky a já mohu jen doporučit potřebnou **péči o vysazenou zeleň**.

Oproti tomu recepcce působí trochu zanedbaným dojmem. Navrhuji **barevně sladit prostory** se stejnými barvami jimiž se firma prezentuje na svých webových stránkách a propagačních materiálech. Stěny bych doporučila **vymalovat** na červeno a **vyměnit** již omšelý **nábytek** za bílý, který by vhodně doplnil syté stěny a zároveň podpořil barevnou firemní identitu. Nejdůležitější je však **vyměnit na recepci podlahovou krytinu**, jež je v místě před pokladnou notně vyšlapaná a vydřená. Tento nedostatek zbytečně kazí dojem celé recepce.

Pozornost bych zaměřila také na **vstupní dveře** do provozovny. Jejich stav je technicky špatný, brano není seřizené a ani z hlediska estetického nevyhovují. Za největší nedostatek na samotných dveřích však považuji absenci kliky (zevnitř i zvenku je pouze koule) a nedostatečné označení směru, kterým se dveře otevírají. Firmě bych tedy doporučila koupit nové dveře nebo alespoň spravit ty stávající. Zde vyjmenované nedostatky lze považovat za pouhé drobnosti, nicméně z pohledu zákazníka se může jednat o podstatné detaily, jež dotvářejí celkovou spokojenost s centrem.

6.1.3 *Lidské zdroje*

Lidské zdroje představují v oblasti služeb základní faktor a jsou součástí diferenciací nabídky. Pomocí správného personálu tak může SC Ostrava zvýšit

hodnotu služby a získat tak konkurenční výhodu. Výzkumem bylo prokázáno, že celkovou spokojenost statisticky významně ovlivňuje odborné a příjemné vystupování recepčních. Firmě bych tedy doporučila **dbát zvýšené pozornosti při výběru personálu**. Samozřejmostí by mělo být **důkladné proškolení** personálu, zvláště co se týče odborných znalostí. Recepční by měla umět poradit zákazníkovi s výběrem správného sportovního vybavení, znát pravidla jednotlivých her či se orientovat v nabídce iontových nápojů nabízených na recepci. Důležitou složkou v personálním řízení by se měla stát **motivace zaměstnanců a jejich odměňování**. Nedostatkem těchto dvou faktorů dochází k velké fluktuaci zaměstnanců, což představuje pro firmu zvýšené časové a finanční výdaje při hledání a zaškolování nového zaměstnance.

6.2 Návrh marketingové komunikační strategie

6.2.1 Cíl

Účinná marketingová komunikace se musí vzájemně doplňovat s ostatními marketingovými cíli a použitými marketingovými nástroji. Cíle marketingové strategie jsou následující:

- ✓ **dosáhnout min. 75% naplněnosti kapacit v tenisové nafukovací hale**
- ✓ **50% zákazníků zaznamená reklamu v tisku a 30% umí pojmenovat zdroj**
- ✓ **celková spokojenost zákazníků se zvýší na 80%**
- ✓ **zlepšit PR společnosti tak, aby články v tisku zaznamenalo 60% respondentů**
- ✓ **40% zákazníků aktivně využívá internetové stránky společnosti**

Jako vhodnou metodu ke zjištění naplněnosti stanovených cílů, navrhuji sledovat prodejní ukazatele, provést test spontánní znalosti mezi zákazníky či si ověřit zda došlo k naplnění stanovených cílů marketingovým výzkumem, provedeným na závěr zimní sezóny.

6.2.2 Cílové skupiny

Určení cílové skupiny je velmi důležitým a nezbytným krokem při zavádění nové strategie. Cílovými skupinami jsou sportovně založení lidé bez ohledu na pohlaví a věk. Pro firmu jsou zajímavými cílovými skupinami také děti ve věku od 6ti let, které mohou navštěvovat tenisovou či squashovou akademii. Horní věkovou hranici pro sport si netroufám odhadnout, své omezení zde hraje

zdravotní stav. Ale i starším občanům má firma co nabídnout, pro ně jsou velmi vhodné masáže či relax zone.

Komunikační strategie bude teritoriálně zaměřena zejména na městské části Ostravy.

6.2.3 Marketingový komunikační mix

Zde navržené marketingové prostředky budou korespondovat s marketingovou strategií společnosti. V úvahu budou brány také finanční možnosti firmy a povaha nabízeného produktu, jimiž jsou služby. Nástroje komunikačního mixu budou navrženy s ohledem na trh, na kterém firma působí.

Reklama

Reklama je nejznámějším a také nejrozšířenějším nástrojem marketingové komunikace. Její možnosti použití jsou velmi široké a rozmanité.

Propagační materiály

Na recepci SC Ostrava jsou k dispozici propagační materiály firmy. Jedná se především o různé **letáky s přehledem nabízených služeb nebo o ceníky**. Tyto materiály navrhuji ponechat, jejich grafické ladění je ve stejném duchu jako webové stránky firmy, tudíž dotvářejí celistvý obraz marketingové komunikace firmy. Rovněž zpracování je velmi kvalitní, jedná se o lesklý tvrdý papír a text je vhodně doplněn logem a fotografiemi jak celé budovy sportovního centra, tak prostory, ve kterých jsou jednotlivé služby provozovány.

Malé vizitky, jež jsou rovněž k dispozici zdarma na recepci, navrhuji z druhé strany doplnit kalendářem. Využití tak bude mnohem širší a zákazník vizitku jen někde nezaloží, ale bude ji aktivně využívat.

Reklama v tisku

Stávající tisková reklama SC Ostrava, není dle provedeného výzkumu příliš efektivní, zaznamenalo ji pouze 31% zákazníků. Samotný časopis Program, ve kterém bývá umístěna inzerce, má mezi zákazníky malé povědomí a sleduje ho pouze 6% dotazovaných. Navrhuji proto **umístit reklamu spíše do Moravskoslezského deníku**, který sleduje 50% zákazníků. Jedná se o významný regionální denní tisk, který je velmi široce zacílen a nabízí zpravodajství ze zahraniční a domácí scény, se zaměřením na oblast Ostravska. Tento deník rovněž dosahuje největší čtenosti v Moravskoslezském regionu. Tisková reklama

by měla obsahovat nabídku všech služeb jež firma nabízí, zdůraznit příjemné prostředí, odbornost personálu a snadnou dostupnost areálu. Inzerát by dále obsahoval fotografii sport centra a odkaz na webové stránky.

Reklama v rádiu

Tento druh marketingového nástroje není ve firmě aplikován vůbec. Navrhuji zaměřit se na regionální rádia, např. Kiss Morava, Helax nebo Orion, která mají vysokou poslechovost a široké povědomí veřejnosti. Reklamu v rádiu navrhuji umístit do ranního či večerního bloku vysílání, jelikož se těší největšímu zájmu posluchačů. **Reklamu bych navrhovala jako soutěž o dárkové balíčky služeb.** Vzhledem k zaměření kampaně na zimní sezonu, kdy je třeba posílit vytížení zvláště nafukovací haly na tenis v dopoledních hodinách, bych zvolila rádio Helax, které je zaměřené na mladé lidi a právě studenti by mohli být cílovou skupinou na kterou by se tato kampaň měla zaměřit. Výhrou v soutěži by pak mohla být právě hodina tenisu zdarma, vstup do posilovny či dvě dráhy bowlingu na hodinu zdarma. Tyto soutěže by mohly být rovněž tématicky zaměřeny např. na Vánoce či ke Dni sv. Valentýna.

Internet

Internet je jedním z nejdůležitějších zdrojů, ze kterých se lidé dozvídají o existenci jakékoli firmy. Dle výzkumu jež probíhal mezi zákazníky SC Ostrava se nejvíce lidí dozvědělo o firmě z doslechu svých známých a přátel a z internetu.

Internetové stránky společnosti, jejichž součástí je online rezervační systém, mají moderní podobu a působí přehledně. Z dotazovaných respondentů je navštěvuje více než polovina zákazníků, kteří ohodnotili velmi pozitivně jak přehlednost, grafickou a barevnou úpravu stránek, tak dostatek a aktuálnost informací. Z grafického stylu, jehož dominantu tvoří logo firmy a červená barva se vychází rovněž při zpracovávání letáků či vizitek firmy, což usnadňuje identifikaci a firma tak působí jednotně směrem k vnějšímu okolí. Vzhledem k vysoké četnosti objednávek online, navrhuji **umístit na web také více aktuálních informací** týkajících se cenových akcí, pořádaných turnajů či jiných témat vztahujících se k činnosti centra.

Webové stránky jsou rovněž registrovány ve známých vyhledávačích, což usnadňuje potencionálním zákazníkům dosažení cíle. **Doporučuji optimalizovat**

stránky tak, aby je vyhledávací servery umísťovaly na předních místech. Zejména při zadávání klíčových slov jako tenis, sport, Ostrava. Je také možné využít sponzorované odkazy umístěné ve vyhledávačích po pravé straně např. Sklik.

Firmě bych doporučila **stránky více využívat k propagaci různých cenových akcí, probíhajících turnajích či soutěžích.** Touto cestou je také možné informovat zákazníky, že si mohou zakoupit na recepci dárkové poukazy na jakoukoliv službu. Zvláště v období před Vánoci by to mohl být velmi vděčný dárek. Je škoda, že tato forma podpory prodeje není více inzerována.

Public relations

Udržovat si dobré vztahy s veřejností, to je trend, na kterém stále více firem v současnosti staví svou marketingovou komunikaci. Public relations vytváří kladnou představu o firmě, jejích aktivitách a poskytovaných službách. **Vzhledem k pořádání různých tenisových turnajů, ať už na mezinárodní úrovni či na úrovni juniorských nebo dorosteneckých soutěží, navrhuji zvýšit povědomí veřejnosti o těchto aktivitách,** dějících se na kurtech SC Ostrava, a.s. Veřejnost nemá o těchto akcích široké povědomí, vždyť více než polovina stávajících zákazníků tyto akce vůbec nezaznamenala. Navrhuji v této oblasti úzkou **spolupráci se zástupci regionálních deníků** a jiných periodik. Je nutné tyto sportovní akce a soutěže více dostat na stránky novin a přiblížit je vnějšímu prostředí firmy. Zvýšená publicita může oslovit a přilákat mnoho potencionálních zákazníků a dostat společnost do širšího povědomí veřejnosti. Výhodou tohoto marketingového nástroje je ne příliš vysoká finanční náročnost a široké zacílení.

Sponzoring

Firma se sponzorsky podílí na částí nákladů hráčů tenisového klubu jež vznikl při SC Ostrava, a.s. Tito hráči také mohou bezplatně využívat posilovnu. Doporučuji v této aktivitě i nadále pokračovat.

Podpora prodeje

Cílem tohoto marketingového nástroje nepřímé komunikace je přilákat nové zákazníky, odměnit věrné zákazníky a zvýšit opakovanost nákupů u příležitostných uživatelů. Navrhuji **distribuci letáků do městských částí Ostravy,** zejména Moravská Ostrava, Přívoz, Mariánské Hory, Hrabůvka a Poruba.

Součástí letáku by mohl být **kupon na slevu 25% z ceny** vybraného produktu. Další obměnou letáku by mohla být **akce na 1+1 vstup zdarma** do posilovny. K podpoře prodeje je rovněž vhodné využít soutěže, které by umožnili spotřebitelům vyhrát užití dané služby zdarma.

Důležité je rovněž oceňovat věrné zákazníky. V současné době jsou oceňováni zákazníci **při nákupu permanentky**, kdy jim vzniká nárok na užití **relaxační zóny zdarma**. Toto však není uvedeno na webových stránkách ani v jiném sdělovacím prostředku. Tuto informaci se zákazník dozví až při nákupu permanentky, což už je vzhledem k posílení motivace nákupu pozdě. Doporučuji tedy tuto zásadní informaci zveřejnit na dostupném místě (internet, leták), aby se zvýšila zainteresovanost zákazníků k nákupu permanentek.

6.2.4 Načasování marketingové strategie

Vzhledem k zaměření strategie na zimní sezónu jež začíná 1.11. a končí 21.4. bych doporučila s marketingovou komunikací začít již v průběhu podzimu a pak pokračovat v průběhu zimní sezóny (viz Tabulka 6.1).

Komunikační nástroj	Měsíc / rok						
	10/09	11/09	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10
Tisk – inzerát	X	X					
Internet		X	X	X	X		
Public Relations	X	X	X	X	X	X	X
Podpora prodeje	X	X	X	X	X		
Rozhlas				X	X		

Tabulka 6.1 Použití marketingových nástrojů z hlediska času

Navrhuji zahájit reklamní kampaň počátkem října a to prostřednictvím inzerátu v novinách. Inzerce by se měla objevovat po dobu dvou měsíců vždy 1x týdně v pátek na stránkách Moravskoslezského deníku.

Internet by měl být aktivně využíván k propagaci různých cenových akcí, novinek, či chystaných změnách po celou dobu zimní sezóny. V měsíci listopadu a prosinci bude internet využit k propagaci dárkových poukazů, jež je možné zakoupit na recepci a použít jako dárek k Vánocům. V průběhu ledna a února pak bude na stránkách sport centra probíhat soutěž o Valentýnské dárkové poukazy.

PR bude realizováno po celou dobu zimní sezóny, mám zde namysli především komunikaci s novináři o průběhu tenisových soutěží na dvorcích SC Ostrava, a.s.

V říjnu by byla rovněž zahájena distribuce letáků jako podpory prodeje, která by probíhala až do února následujícího roku, každý měsíc by měl pokrýt vždy jednu městskou část Ostravy.

Rozhlas bude využit od půlky ledna do půlky února, vybranou rozhlasovou stanicí je Helax. Tato kampaň bude primárně zaměřena na přilákání mladých zákazníků, především z řad vysokoškolských studentů. Cílem této reklamní akce bude pokrýt vytíženost tenisové nafukovací haly v zimních měsících v dopoledních hodinách. V průběhu ledna a února bude probíhat spotová kampaň, která bude především propagovat Valentýnskou soutěž o služby zdarma, jež bude probíhat na webových stránkách SC Ostrava.

6.2.5 Rozpočet

Bude samozřejmě nutné průběžně sledovat vliv komunikačních nástrojů na tržby společnosti. A v závislosti na výsledcích pak zvolit další postup. Bohužel nemám k dispozici informace o výdajích firmy na marketingové aktivity, ani navržený rozpočet do kterého bych se měla vejít. Pokusila se tedy navrhnout co nejlevnější variantu. Samozřejmě bude záležet na vedení společnosti, které z nabízených marketingových nástrojů se rozhodne použít. Detailní propočet nákladů na jednotlivé marketingové nástroje, včetně stanovení celkového rozpočtu je uveden v Příloze č. 2 Výsledná kalkulace nákladů marketingové komunikace.

Marketingový nástroj	Náklady v Kč bez DPH
Tisk	48 838
Rádio	8 815
Letáky	39 000
Suma	96 653

Tabulka 6.2 Rozpočet

6.2.6 Kontrolní mechanismy

Před započítáním realizace je nutné začít měřit účinek kampaně. Společnost sama může zhodnotit efektivnost vynaložených prostředků, vzhledem k objemu prodeje služeb v uplynulé sezóně a v té následující. Další možností je provést marketingový výzkum mezi nezákazníky společnosti a změřit tak jejich povědomí o firmě, její nabídce a marketingové komunikaci.

Ve vedení firmy by měla být určena osoba, jež by byla zodpovědná za marketingové aktivity firmy. Její úloha by spočívala v plánování marketingových aktivit, výběru vhodných marketingových nástrojů. Tato osoba by měla za úkol dohlížet na realizaci nejen mnou navržených marketingových činností, ale také na všechny budoucí realizované aktivity. Průhledné vynakládání svěřených finančních prostředků, komunikace s médii a následné vyhodnocení kampaní by bylo jednou z náplní práce této osoby.

7 Závěr

Předpokladem úspěšného působení firmy na trhu je kvalitní marketingová koncepce, jejíž nedílnou součástí je také komunikační strategie. Význam komunikace stále roste, nejen z důvodu silného konkurenčního tlaku, ale zejména z důvodu vyhledávání nových zákazníků.

Ostravské sportovní centrum SC Ostrava, a.s. poskytující služby v oblasti sportovního vyžití, využilo během své několikaleté existence na trhu celou řadu nástrojů marketingové komunikace. Způsob a intenzita jejich nasazení však nevycházely z předem stanovených plánů, ale byly realizovány spíše nahodile.

Cílem této diplomové práce tedy bylo navrhnout vhodnou marketingovou strategii společnosti SC Ostrava. Na základě teoretických poznatků a metod souvisejících s danou problematikou, byla v praktické části provedena analýza současné situace. Výzkum byl zaměřen na celkovou spokojenost stávajících zákazníků SC Ostrava a na jejich spokojenost s recepcí a webovými stránkami firmy. Prostřednictvím osobního dotazování byly zkoumány faktory, jakými jsou zákazníci ovlivňováni při výběru sportovního centra. Analýze byla podrobena také účinnost stávající marketingové komunikace firmy.

Vzhledem k výsledkům provedeného výzkumu byla managementu společnosti navržena marketingová strategie, opírající se o vybrané prvky marketingového mixu služeb 7P. Součástí je také navržená komunikační strategie, která koresponduje nejen s marketingovými, ale také celkovými cíly společnosti. Tato strategie byla navržena pro potřeby firmy v zimní sezóně, kdy se firma potýká s nižším využitím především antukových kurtů v nafukovací hale. Navržená kampaň motivuje nejen stávající zákazníky k opakovaným nákupům služeb, ale zároveň má za úkol, použitím vhodných marketingových nástrojů přilákat zákazníky nové, kteří budou využívat široké portfolio služeb, jež má firma ve své nabídce.

Doufám, že mnou navržená strategie povede ke zvýšení širšího povědomí o firmě mezi veřejností města Ostravy, vybudování příznivé image a v neposlední řadě také k získání nových a spokojených zákazníků. Je důležité, aby se firma i v budoucnu orientovala na zákazníky a nabízela jim kvalitní služby vycházející z jejich potřeb, protože jen tak může být dlouhodobě úspěšná.

Seznam použité literatury

Literatura

- [1] ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Marketing. Přel. H. Machková a kol. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] COOPER, John; LANE, Peter. Marketingové plánování – praktická příručka manažera. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [5] FORET, Miroslav. Marketingový průzkum – poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOTLER, Philip. Jak vytvářet a ovládat nové trhy. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] LEVINSON, Jay Conrad. Guerilla marketing. Přel. V. Schurerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.
- [10] MAJARO, Simon. Základy marketingu. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [11] MEFFERT, Heribert. Marketing management. Přel. G. Tomek; V. Vávrová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [12] PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Přel. V. Dobešová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [13] PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. 2. vyd. Praha: Ekka, 1994. 344 s. ISBN 80-86898-48-2.

- [15] TELLIS, Gerard. Reklama a podpora prodeje. Přel. L. Janečková, D. Janečka, M. Třaskalík. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [16] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [17] WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Internetová odkazy

- [18] Factum Invenio. Češi a reklama 2009 [on-line] 2009 dostupné na webu:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=7094
ze dne 14.3.2009
- [19]<http://www.e-ostrava.cz/ostrava.php?cl=2> ze dne 20.2.2009
- [20]<http://www.halek.info/prezentace/marketingcviceni/obrazky/08zivotnickyklus800x600.gif> ze dne 3.11.2008
- [21] <http://www.helax.tv/reklama/> zde dne 27.3.2009
- [22] <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html> ze dne 3.11.2008
- [23]http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=SC+Ostrava%2c+a.s. ze dne 15.2.2009
- [24]<http://www.kmo.zcu.cz/ZAAC-POSTUPY/AB-MKT-str.pl%E1n-Majoro.doc> ze dne 3.11.2008
- [25]www.mojeinzerce.cz/doc/cenik-plosne-inzerce-2009.pdf ze dne 25.3.2009
- [26]<http://www.ostravainfo.cz/pruvodce.php?oid=9&opid=19&menu=9&lang=1> ze dne 20.2.2009
- [27]<http://www.repronis.cz/digitalni-tisk/clanek/138.html> zde dne 26.3.2009
- [28] <http://www.riderasport.cz/cs/sluzby/sport/tenis/> ze dne 9.4.2009
- [29] <http://www.sareza.cz/?lang=cs&mid=2&smid=5&smod=0> ze dne 18.2.2009
- [30]<http://www.sbcr.cz/cgi-bin/khm.cgi?akce=Vyhledat4&typ=1&soubor=sport&indexcis=1&pr=1&no=1&ms=1&oblastv=6&pozfile=260> sbírka zákonů ČR ze dne 13.1.2008
- [31] <http://www.scostrava.cz> ze dne 15.2. 2009
- [32] <http://www.sport-centrum-ostrava.cz/tenis/> ze dne 18.2.2009
- [33] <http://www.teniskuban.cz/> ze dne 18.2.2009
- [34] <http://www.tj-mittal.cz/index.php?clanek=6> ze dne 18.2.2009
- [35]http://www.vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_3980560=554821 ze dne 18.2.2009

Seznam zkratek

%	procento
a.s.	akciová společnost
ABC	Activity Based Costing
aj.	a jiné
apod.	a podobně
BCG	Boston Consulting Group
č.	číslo
GE	General Electric
H1, H2, H3	hypotéza 1, 2, 3
Ing.	Inženýr
Kč	koruna česká
min.	minuta
min.	minimální
např.	například
PR	Public relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SC	Sport centrum
SWOT	analýza silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí
vč.	včetně
www	world wide web
x	krát
zn.	značka

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 2.1	Logo
Obrázek 3.1	Strategické řízení
Obrázek 3.2	Marketingové plánování
Obrázek 3.3	Marketingové strategie dle autorů
Obrázek 3.4	Ansoffova matice
Obrázek 3.5	BCG matice
Obrázek 3.6	GE matice
Obrázek 3.7	Swot analýza
Obrázek 3.8	Marketingový mix služeb
Obrázek 5.1	Metoda ABC
Obrázek 5.2	Matice BCG

Seznam grafů

Graf 5.1	Účel návštěvy SC Ostrava
Graf 5.2	Doporučení sport centra dle pohlaví
Graf 5.3	Průměrná spokojenost zákazníků dle věrnosti
Graf 5.4	Četnost návštěv SC Ostrava dle věku respondentů
Graf 5.5	Kritéria důležitosti výběru centra podle dosažených průměrů
Graf 5.6	Celková spokojenost se službami poskytovanými SC Ostrava
Graf 5.7	Návštěvnost webových stránek dle věku respondenta
Graf 5.8	Způsob provádění rezervací dle věku
Graf 5.9	Zdroje informací o firmě dle věku respondentů
Graf 5.10	Povšimnutí reklamy dle věku dotazovaných
Graf 5.11	Poslechovost rozhlasových stanic zákazníků SC Ostrava
Graf 5.12	Sledovanost tisku zákazníků SC Ostrava

Seznam tabulek

Tabulka 2.1	Permanentky
Tabulka 2.2	Přehled sportovišť v Ostravě
Tabulka 4.1	Časový harmonogram činností marketingového výzkumu
Tabulka 5.1	Způsob provádění rezervace dle pohlaví a věku
Tabulka 5.2	PR
Tabulka 6.1	Použití marketingových nástrojů z hlediska času
Tabulka 6.2	Rozpočet

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta: